

**Jan Rymarczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **POSTMODERNIZM W DZIAŁALNOŚCI WSPÓŁCZESNYCH KORPORACJI TRANSNARODOWYCH**

---

**Streszczenie:** Od drugiej połowy lat 70. następowały w gospodarce światowej zasadnicze zmiany, określone jako jej globalizacja, które spowodowały znaczny wzrost znaczenia korporacji transnarodowych i zmiany w ich organizacji oraz zarządzaniu nimi. Przede wszystkim ich działalność oparta została na rozbudowanych sieciach poziomych powiązań wewnętrznych i zewnętrznych. Próby objaśnienia tych zjawisk znalazły swój wyraz w tzw. postmodernistycznych teoriach zarządzania KTN.

**Słowa kluczowe:** korporacje transnarodowe, globalizacja, sieci powiązań, alianse strategiczne, organizacja i zarządzanie międzynarodowe, teorie postmodernistyczne.

### **1. Okres do II wojny światowej**

W literaturze przedmiotu dyskusyjny jest problem, czy ekspansja KTN była przyczyną globalizacji czy też globalizacja spowodowała rozwój i wzrost KTN. Możliwe jest, że rację mają twierdzący, że globalizacja i KTN rozwijały się równolegle, wzajemnie oddziałując na siebie [Buckley, Casson 2010, s. 10]. Zatem historia globalizacji jest historią KTN, a przykłady embrionalnych KTN można znaleźć już w kolonizacyjnej aktywności Fenicjan, Rzymian, a nawet w bardziej starożytnych cywilizacjach Bliskiego i Środkowego Wschodu, Chin i prawdopodobnie Południowej Ameryki [Dunning, Lundan 2008, s. 14 i nast.]. Niewielkie inwestycje zagraniczne towarzyszące wymianie handlowej i operacjom finansowym w średniowieczu związane były głównie z działalnością Ligi Hanzeatyckiej, którą tworzyli kupcy niemieccy, z siedzibą w Lubece, jak również Merchant z Adventures – konsorcjum angielskich kompanii włókienniczych, oraz z bankowymi i handlowymi „domami” włoskimi, wśród których najbardziej znane były należące do rodziny Medyceuszy z Florencji i Fuggerów z Augsburga.

Wielkie odkrycia geograficzne Krzysztofa Kolumba, Ferdynanda Magellana, Vasco da Gamy, Bartolomea Diasa i innych pod koniec XV i w początkach XVI wieku

stanowiły nowy impuls do rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych. Wytyczenie nowych szlaków handlowych i poprawa warunków komunikacyjnych ułatwiły zakładanie kolonialnych przedsięwzięć inwestycyjnych przez zachodnioeuropejskie kompanie handlowe, przede wszystkim w Indiach, Ameryce Północnej, na Dalekim Wschodzie i w Afryce. Do najważniejszych należały holenderska kampania wschodnioindyjska (Dutch East India Company)<sup>1</sup>, Brytyjska Korporacja Wschodnioindyjska (British East India Company), Kompania Cukru Trzcinowego (Muscovy Company), Kompania Zatoki Hudsona (Hudson's Bay Company), Kompania Wirginii (Virginia Company), Kompania Zatoki Massachusetts (Massachusetts Bay Company) i Królewska Kompania Afrykańska (Rogal Africal Company).

Kolejne przyspieszenie w rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych spowodowane było rewolucją przemysłową, która zasadniczo zmieniła sposób produkcji i transportu. Nowe wynalazki, jak maszyna parowa, a także wiele innych, przede wszystkim w hutnictwie, włókiennictwie i energetyce, umożliwiły zwiększenie skali produkcji i obniżenie jej kosztów. Przejście od produkcji manufakturowej do fabrycznej oznaczało postęp nie tylko w sposobie wytwarzania, ale i w organizacji i zarządzaniu produkcją, a także w relacjach społecznych. Kapitalizm kupiecki został zastąpiony kapitalizmem przemysłowym. Zjawiska te sprzyjały rozwojowi handlu oraz migracji ludzi i kapitału. Efektem było powstanie pierwszych, wielkich przedsiębiorstw międzynarodowych, które kojarzone są m.in. z takimi nazwiskami jak W. Cockerill z Wielkiej Brytanii, który założył w Prusach fabrykę maszyn do produkcji tekstyliów, S. Colt z USA, który w Wielkiej Brytanii podjął się produkcji broni, J. Ford, który zbudował zakład produkcji gumy w Szkocji, E.I. du Pont z Francji, który w USA założył filię zajmującą się produkcją prochu strzelniczego [Dunning, Lundan 2008, s. 153-154].

Po wojnach napoleońskich wielu Brytyjczyków zainwestowało we Francji w przemyśle tekstylnym i w hutnictwie. Z kolei sporo kapitału szwajcarskiego w formie BIZ napłynęło do przemysłu tekstylnego we Włoszech. Banki Rothschildów, Lazara i Baringa realizowały wiele projektów w infrastrukturze finansowej w Europie i USA, a Oriental Bank Corporation był przez dziesiątki lat najważniejszym brytyjskim bankiem w Azji. Europejskie kampanie rolnicze kupowały ziemie w USA i zakładały tam duże farmy. Za pierwszą amerykańską korporację uważa się I.M. Singer and Company (później Singer Manufacturing Company) założoną w 1851 r., która w stosunkowo krótkim czasie rozwinęła sieć filii w Europie, Australii, Indiach, Północnej Afryce, Nowej Zelandii i Kanadzie.

Nowa fala technologicznych innowacji, która miała miejsce w ciągu ostatnich 50 lat przed I wojną światową, zwaną drugą rewolucją przemysłową, spowodowała znaczne zmiany w produkcji, transporcie i komunikacji, które w efekcie zwiększy-

---

<sup>1</sup> Holenderska Korporacja Wschodnioindyjska uważana jest za pierwszą na świecie korporację międzynarodową. Posiadała uprawnienia quasi-rządu – mogła prowadzić wojny, zawierać traktaty pokojowe, bić własną monetę i zakładać kolonie. Emitowała też własne akcje.

ły zdolność przedsiębiorstw do eksploatacji obcych rynków, obniżyły jej koszty i zwiększyły opłacalność. W tym okresie powstały KTN, które obecnie zaliczane są do najważniejszych. Są to m.in. Bayer, Nestlé, Michelin, Solvay, Levi Brothers (Unilever), General Electric, American Tobacco, International Paper, Standard Oil, Levi Strauss, LM Ericsson, Coca-Cola, Dunlop, Philips, Goodyear Tire and Rubber, Fiat, Renault, Steel Group, Eastman Kodak, Steel Group, Ford, Kellogg, L'Oréal, Bosh, General Motors, IBM i Western Electric.

W okresie międzywojennym (1918-1939) miało miejsce osłabienie międzynarodowej działalności przedsiębiorstw. Wpłynęły na to konsekwencje ekonomiczne i polityczne I wojny światowej oraz kryzys lat 1929-1933. W zasadzie tylko USA wyszły z wojny niedotknięte jej negatywnymi skutkami. Pomimo dalszego technologicznego i organizacyjnego rozwoju produkcji jej międzynarodowe rozprzestrzenianie się było ograniczone polityką protekcyjną i działaniami międzynarodowych karteli. Tylko w 1930 r. wartość światowych BIZ była większa niż bezpośrednio przed wybuchem wojny. KTN kontynuowały jednak ekspansję, zakładały liczne filie zagraniczne w „starych” i „nowych” krajach oraz podejmowały działalność w nowych branżach, takich jak przemysł naftowy, metale nieżelazne i fosfaty. Był to także okres „dojrzewania” amerykańskich KTN oraz pojawienia się filii japońskich kompanii w USA i Europie. Do najważniejszych KTN, które powstały w tym okresie, należą m.in. Hewlett Packard, Chrysler, Metro Goldwyn – Mayer, Motorola, Toyota Motor, IKEA, Volkswagen, Nissan, Polaroid, Daimler Benz i Unilever.

## 2. Rozwój po II wojnie światowej

Okres po II wojnie światowej zwykle dzielony jest na dwie fazy [Dunning, Lundan 2008, s. 185-189]. Pierwsza obejmowała mniej więcej dwie dekady i oznaczała dominację amerykańskich KTN, które stanowiły około dwóch trzecich istniejących w tym czasie w ogóle. Przepływ kapitału był w zasadzie jednokierunkowy, tj. z USA do Europy Zachodniej i częściowo do Japonii. Było to determinowane skutkami wojny, które pozbawiły te kraje wielu inwestycji zagranicznych, posiadanych zasobów kapitałowych oraz zmusiły do przeznaczenia znacznych środków na odbudowę systemów gospodarczych. Międzynarodowej ekspansji amerykańskich KTN sprzyjała również polityka finansowego wspierania tych krajów przez USA (Plan Marshalla), co związane było z rywalizacją o wpływy w nich z ZSRR.

Drugą fazę powojennego rozwoju, której początek przypada na drugą połowę lat 70., charakteryzują zasadnicze zmiany w gospodarce światowej, czyli w otoczeniu zewnętrznym KTN, o charakterze technicznym, technologicznym, politycznym ekonomicznym i socjopsychologicznym, które zapoczątkowały procesy globalizacji. Spowodowały one zmniejszenie znaczenia korporacji amerykańskich na rzecz europejskich i japońskich, a później także pojawienie się KTN z rozwijających się i podlegających transformacji systemowej krajów, w tym głównie z Azji

(Hongkong, Tajwan, Singapur, Chiny, Korea Południowa, Malesja, Indie), z Republiki Południowej Afryki, Meksyku, Brazylii i Rosji. Wpływały one także na gruntowną zmianę ich strategii, organizacji i lokalizacji, przyspieszały ich ekspansję i zwiększały ekonomiczne, a także polityczne, społeczne i kulturowe znaczenie.

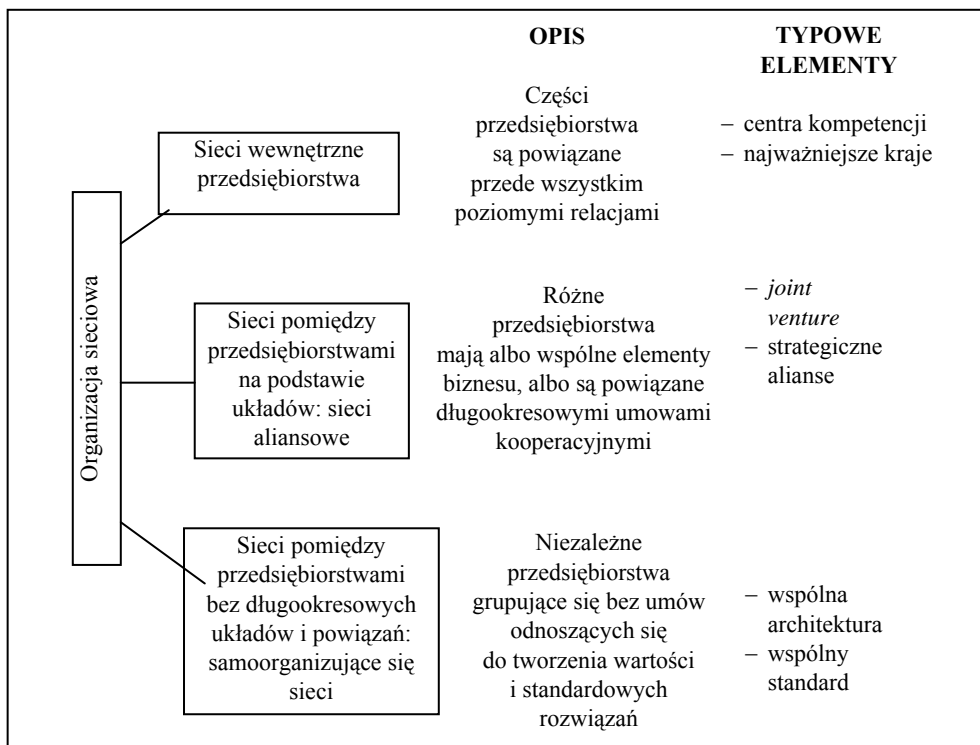
We wczesnych latach 80. wiele KTN podjęło restrukturyzację swojej działalności i systematycznie ewoluowało w globalne firmy, korzystając ze sprzyjających im egzogenicznych zmian, w tym przede wszystkim światowej liberalizacji przepływów gospodarczych i możliwości, jakie stwarzały im przełomowe wynalazki w komunikacji i transporcie. Model organizacyjny oparty na istnieniu w dużym stopniu autonomicznych filii, które głównie zajmowały się montażem końcowych produktów z dostarczanych z centrali części, był stopniowo zastępowany przez kompleksową globalną produkcję sieciową [Rugraff i in. 2009, s. 10-11] (rys. 1). Konfiguracja jej rosła uzależniona była od różnic w absolutnych kosztach produkcji, w tym przede wszystkim siły roboczej. Rosnące znaczenie i siła związków zawodowych w krajach wysoko rozwiniętych po II wojnie światowej wpłynęły bowiem na znaczny wzrost kosztów pracy. Zatem dążenie KTN do efektywności, a później także do pozyskania strategicznych aktywów w stosunku do wcześniej priorytetowych inwestycji poszukujących rynków i zasobów stawało się coraz ważniejsze i było podstawowym powodem zagranicznej ekspansji KTN.

Zarówno krajowe, jak i zagraniczne filie stanowiły ogniwa sieci realizujące poszczególne elementy procesu składającego się na międzynarodowy łańcuch tworzenia wartości (rys. 2). Ich rola w wielu korporacjach była zróżnicowana ze względu na posiadane zasoby i kompetencje oraz lokalizację. W krajach niskopłacowych przede wszystkim wytwarzały one poszczególne części końcowego wyrobu lub go montowały. Tam, gdzie istniały zasoby taniej siły roboczej z wyższym wykształceniem (Indie, Irlandia, Polska itd.), KTN tworzyły także *call center* i *back office* oraz realizowały bardziej skomplikowane zadanie. Wykazywały one przy tym dużą elastyczność, dostosowując swoje formy organizacyjne i struktury oraz miejsca lokalizacji do zmian w środowisku, technologii i wyzwaniach natury społecznej. Likwidacji jednych filii towarzyszyło powstanie innych – miał miejsce stały proces inwestowania i dezinwestycji.

W miarę wzrostu znaczenia B+R jako podstawowego źródła innowacji umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej zwiększało się znaczenie filii mających warunki do ich rozwoju i usytuowanych w sprzyjającym im otoczeniu. Jeśli początkowo B+R umiejscowione były w centrali, to później przekazywane były do filii, które mogły korzystać przez efekty *spill-over* ze specjalistycznej wiedzy i *know-how* otoczenia. Stąd też dążenie KTN do tworzenia filii w miejscach usytuowania klastrów wysokiej technologii.

Zróżnicowana rola filii spowodowała pojawienie się nowego zjawiska w zarządzaniu KTN. Jeśli w przeszłości podejmowanie decyzji miało charakter hierarchiczny, to współcześnie coraz większe znaczenie zyskuje subsydiarność. „Centra-

la KTN rosnąco przypomina kontrolera systemu wzajemnie powiązanych działań tworzących wartość dodaną, których struktura i organizacja stale dostosowywana jest do egzogenicznych determinant oraz jej priorytetów i strategii” (cyt. za [Dunning, Lundan 2008, s. 190]).

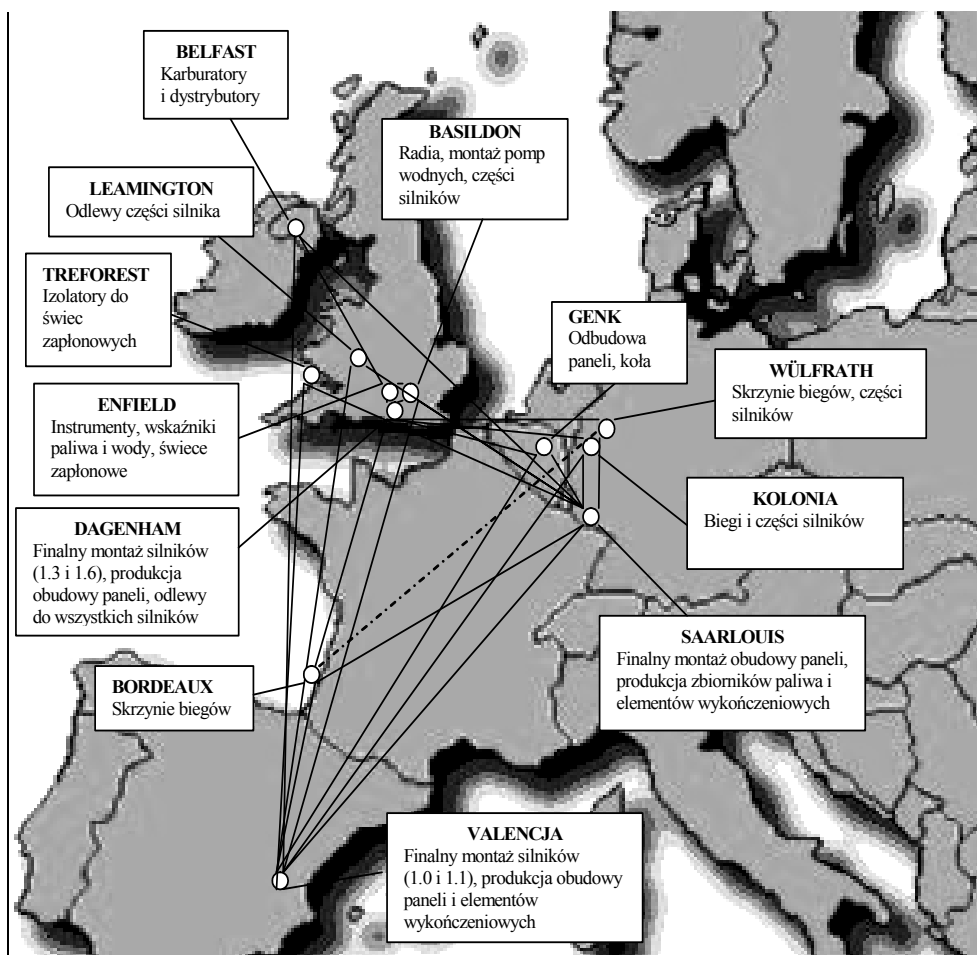


Rys. 1. Rodzaj sieci międzynarodowych powiązań

Źródło: [Macharzina, Oesterle 2002, s. 767].

Od wczesnych lat 90. można obserwować postępującą restrukturyzację działalności dużych zdywersyfikowanych KTN mających na celu koncentrację na „podstawowych kompetencjach” (*core competences*) [Dunning, Lundan 2008, s. 196-197]). Podjęły one analizę łańcucha tworzenia ich wartości, wykorzystując benchmarking w celu identyfikacji tych czynności, w których mają wyjątkowe przewagi. Podejmowane na tej podstawie decyzje zmierzały do ich ochrony i rozwoju oraz przekazywania do realizacji na zewnątrz przez niezależne podmioty tych czynności, w których nie miały takich przewag, które mogły być taniej lub lepiej przez nie realizowane. Sprzyjało temu wprowadzenie nowych metod produkcji umożliwiających ich fragmentaryzację, jak np. elastyczna produkcja i odchudzona produkcja. Efektem wielu decyzji „wykonać samemu lub kupić” (*make – or – buy decisions*) było

powstanie sieci kontraktowych i kooperacyjnych powiązań pomiędzy KTN a zlokalizowanymi w różnych krajach wykonawcami zleconych czynności. Outsourcing, który początkowo dotyczył prostych czynności, takich jak ochrona, sprzątanie, konserwacja, stopniowo objął bardziej skomplikowane czynności, jak księgowość i informatyka, a nawet elementy B+R.



Rys. 2. Wewnętrzne sieci powiązań przy produkcji samochodów Ford Fiesta

Źródło: [Bradshaw i in. 2004, s. 38].

Trzeci rodzaj sieci tworzonych przez współczesne wielkie KTN to aliance strategiczne, czyli porozumienia o współpracy pomiędzy wielkimi firmami z różnych krajów, które są konkurentami (rys. 3). Celem ich jest realizacja dużych przedsięwzięć, które wspólnie mogą być taniej, szybciej i lepiej przeprowadzane. Jest to

nowe zjawisko, które wpłynęło na zmianę charakteru współczesnej międzynarodowej konkurencji.

We współczesnym rozwoju KTN zasadnicze znaczenie mają także fuzje i przejęcia (*Merger and Acquisition: M&A*). Ich liczba sięga rocznie wielu tysięcy, odgrywają one obecnie większą rolę niż tworzenie nowych jednostek produkcyjnych lub usługowych od podstaw (*green – field investment*). Istotnie zmieniły one także strategię, strukturę i zakres działania KTN, a także przyczyniły się do zwiększenia ich udziału w sferze usług, w tym wcześniej zarezerwowanych dla przedsiębiorstw krajowych, takich jak telekomunikacja, bankowość, usługi użyteczności publicznej i inne.

Jeśli w przeszłości przedsiębiorstwa międzynarodowe postrzegane były jako wielkie firmy, to obecnie coraz częściej ich kryteria spełniają także małe i średnie podmioty gospodarcze, czyli mikrokorporacje międzynarodowe (*micro – multinationals*). Szczególnym ich przypadkiem są tzw. globalne od urodzenia (*born globals*). Jest to nowy rodzaj przedsiębiorstw, które powstają i funkcjonują głównie w wirtualnej rzeczywistości dzięki Internetowi i takim jego narzędziom, jak Google, Yahoo, Amazon, Ebay czy MSN.

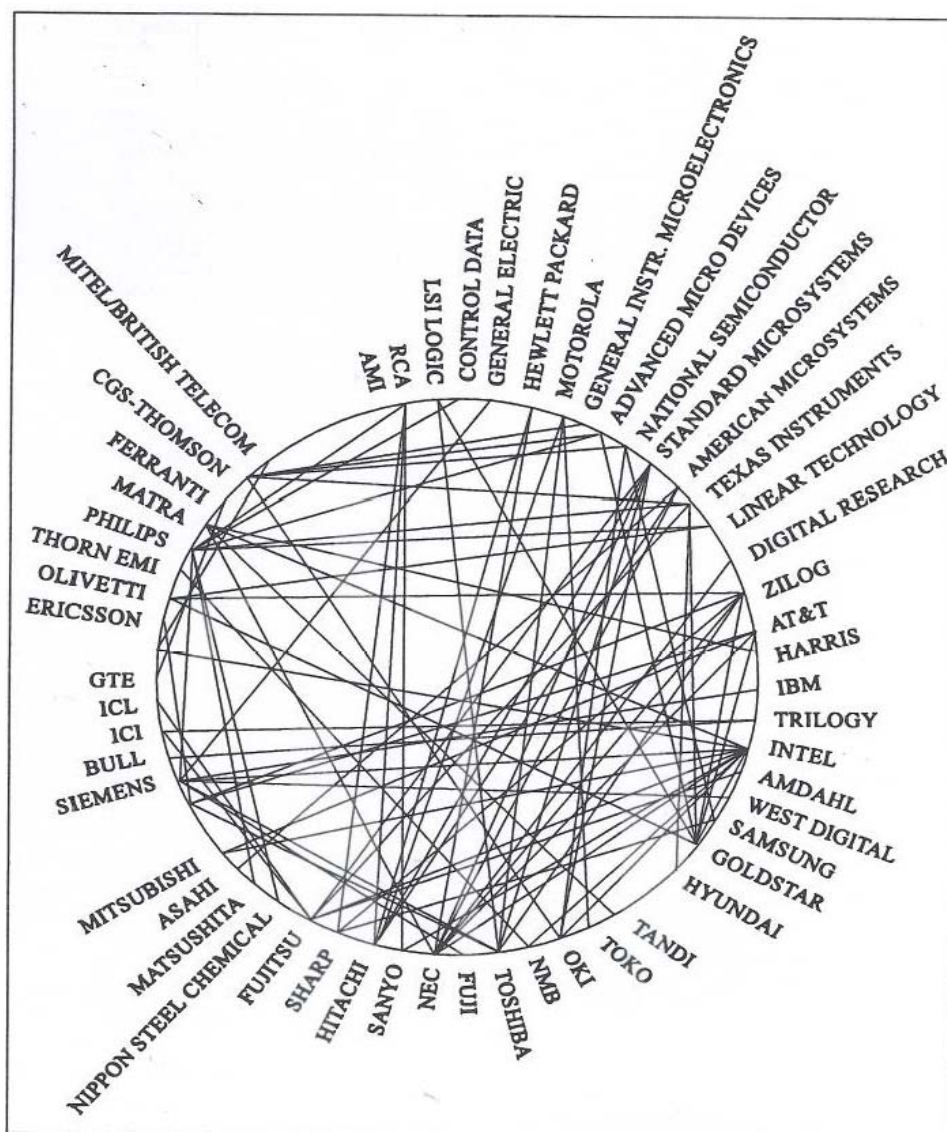
Liczba przedsiębiorstw uznawanych za korporacje transnarodowe według definicji UNCTAD stale rośnie. Jeśli w 1970 r. szacowano, że jest ich ok. 7 tys., to w 1995 r. było ich już ok. 40 tys. z 250 tys. filii, w 2005 r. – 70 tys. z 770 tys. filii i liczba ta wzrosła do 82 tys. z 810 tys. filii w 2009 r.<sup>2</sup> Szacunki dotyczące ich udziału w światowej gospodarce znacznie odbiegają od siebie. Na ich podstawie autor niniejszej pracy przyjmuje, że udział KTN w tworzeniu światowego PKB wynosi ok. 40%, w produkcji światowej ok. 70%, w handlu światowym ponad 80%, w tym 90% w światowym handlu technologiami i *know-how*, w globalnych nakładach na B+R ponad 60% i ponad 80% w globalnych przepływach inwestycji bezpośrednich<sup>3</sup>.

W literaturze przedmiotu ranking KTN najczęściej sporządzany jest według wartości przychodów z ich sprzedaży, według wartości aktywów zagranicznych za granicą, według stopnia transnacionalizacji, według wartości rynkowej, według wartości marek i według wartości nakładów na B+R. Niekiedy bierze się pod uwagę wytworzoną przez nich wartość dodaną i wydatki na B+R i porównuje się je z odpowiednimi wielkościami dla poszczególnych krajów, co prowadzi do wniosku, że potęga ekonomiczna największych z nich jest większa niż wielu nawet średniej wielkości państw. Rankingi sporządzane są w wielu przypadkach odrębnie dla niefinansowych KTN i związanych z działalnością finansową oraz pochodzących z krajów wysoko rozwiniętych, rozwijających się i podlegających transformacji systemowej. Do najważniejszych należą te publikowane co roku przez UNCTAD w „World Investment Report” w „World Investment Directory” w czasopiśmie „For-

<sup>2</sup> World Investment Report, UNCTAD, New York -Geneva, różne roczniki.

<sup>3</sup> Tamże, różne lata [Dunning, Lundan 2008, s. 5; Bartlett i in. 2003; Zaorska 1998].

tuna”, gdzie podany jest wykaz 500 największych potęg handlowych, tzw. lista Global 500, i w czasopiśmie „Business Week”.



Rys. 3. Transnarodowe alianse strategiczne w przemyśle półprzewodników

Źródło: [Macharzina, Oesterle 2002, s. 631].



Według „Fortuny” z 2010 r., największą potęgą handlową była powszechnie znana sieć supermarketów Wal – Mart – Stories z obrotami ponad 408 mld dol., a na kolejnych miejscach znalazły się trzy korporacje paliwowe, tj. Royal Dutch Schell, Exxon Mobil i BP, a następnie Toyota Motor, Japan Post Holdings, Sinopec, State Grid Axa i China National Petroleum<sup>4</sup>.

W 2008 r. największe aktywa za granicą posiadał General Electric – ponad 401 mld dol., a następnie Royal Dutch Schell, Vodafone Group, BP, Toyota Motor, Exxon Mobil Total, E. On Electricite De France i Arcelor Mittal (tab. 1). Natomiast ze względu na wskaźnik transnacionalizacji kolejność przedstawiała się następująco: Xstrala PLL – ponad 93%, ABP, Nokia, Pernod Ricard, WPP Group, Vodafone Group, Linde, Anheuser Bush Inbev, Anglo American, i Arcelor Mittal.

W grupie 100 przedsiębiorstw o największych aktywach za granicą najwięcej było tych z przemysłu przetwórczego i naftowego. Z USA pochodziło 17, z Francji i Wielkiej Brytanii po 15, z Niemiec 13, z Japonii 9 i z Szwajcarii 5. Oprócz kilkunastu przedsiębiorstw wszystkie pozostałe należą do Triady, a wśród nich zdecydowaną przewagę liczebną mają pochodzące z Unii Europejskiej. Na 100 krajów branych pod uwagę jest ich aż 59. Kilka przedsiębiorstw pochodzi z Chin i Azji Południowo-Wschodniej, nie ma zaś wśród nich ani jednego z Europy Środkowej i Wschodniej.

Brane pod uwagę w statystykach i opracowaniach 100 lub 500 korporacji transnarodowych stanowi tylko ułamek procenta liczby wszystkich, niemniej ich znaczenie jest rozstrzygające w wielu sferach biznesu międzynarodowego. Dlatego analiza zmian zachodzących w przedsiębiorstwach międzynarodowych, ich znaczenia i wpływu na otoczenie, nie tylko ekonomiczne, koncentruje się właśnie na nich. Występuje tendencja do przypisywania cech najważniejszych KTN całej ich populacji, zwłaszcza że pozostałe – w takim zakresie, jak umożliwiają im to posiadane zasoby i kompetencje – starają się je naśladować, a procesy akumulacji zysków oraz fuzji i przejęć prowadzą do wzrostu liczby dużych międzynarodowych przedsiębiorstw. Proces ten oczywiście nie jest jednokierunkowy – powstawaniu i rozwojowi jednych towarzyszy upadek innych, ale *per saldo*, jak wynika to ze statystyk, liczba i rozmiary przedsiębiorstw międzynarodowych ulegają zwiększeniu. Nie ma żadnych powodów sądzić, że ten długookresowy trend ulegnie odwróceniu. Może on natomiast, i z pewnością będzie, ulec spowolnieniu, a nawet załamaniu lub przyspieszeniu w zależności od kompleksu trudno przewidywalnych zjawisk, które decydują o hossie i bessie.

---

<sup>4</sup> Global 500 (1 do 100). 2010. Fortune on CNN\_Money.com.

**Tabela 1.** Transnarodowe korporacje z największymi aktywami za granicą i największym wskaźnikiem transnacionalizacji w 2008 r.

Pozycja ze względu na:	Aktywa za granicą	Korporacja	Kraj macierzysty
1	2	3	4
1	75	General Electric	Stany Zjednoczone
2	32	Royal Dutch/Schell Group	Wielka Brytania
3	6	Vodafone Group Plc	Wielka Brytania
4	20	BP PLC	Wielka Brytania
5	74	Toyota Motor Corporation	Japonia
6	42	ExxonMobil Corporation	Stany Zjednoczone
7	27	Total SA	Francja
8	67	E. On	Niemcy
9	90	Electricite De France	Francja
10	10	ArcelorMittal	Luksemburg
11	53	Volkswagen Group	Niemcy
12	64	GDF Sues	Francja
13	8	Anheuser-Busch Inbev SA	Holandia
14	59	Chevron Corporation	Stany Zjednoczone
15	33	Siemens AG	Niemcy
16	71	Ford Motor Company	Stany Zjednoczone
17	62	Uni Group	Włochy
18	39	Telefonia SA	Hiszpania
19	79	Deutsche Telekom AG	Niemcy
20	37	Honda Motor Co Ltd	Japonia
21	70	Daimler AG	Niemcy
22	77	France Telecom	Francja
23	88	Conocophilips	Stany Zjednoczone
24	63	Iberdrola SA	Hiszpania
25	18	Hutchison Whampoa Limited	Hongkong, Chiny
26	36	Eads NV	Francja
27	11	Nestle SA	Szwajcaria
28	78	BMW, AG	Niemcy
29	55	Procter & Gamble	Stany Zjednoczone
30	97	Wal-Mart Stores	Stany Zjednoczone
31	21	Roche Group	Szwajcaria
32	96	Mitsubishi Corporation	Japonia
33	48	Sony Corporation	Japonia
34	56	Nissan Motor Co Ltd	Japonia
35	40	Grupoferrovia	Hiszpania
36	92	RWE Group	Niemcy
37	1	Xsrate PLC	Wielka Brytania
38	50	IBM	Stany Zjednoczone
39	57	Sanofi-aventis	Francja
40	3	Nokia	Finlandia
41	16	Lafarage SA	Francja
42	72	Pfizer Inc	Stany Zjednoczone
43	45	Mitsui & Co Ltd	Japonia
44	58	Hewlett Packard	Stany Zjednoczone
45	85	Rio Tinto Plc	Wielka Brytania
46	9	Anglo American	Wielka Brytania
47	47	Veolia Environnement SA	Francja
48	100	CTIC Group	Chiny
49	35	Compagnie De Saint-Gobain SA	Francja
50	41	Novartis	Szwajcaria

1	2	3	4
51	66	BASF AG	Niemcy
52	52	Fiat Spa	Włochy
53	84	General Motors	Stany Zjednoczone
54	76	Johnson & Johnson	Stany Zjednoczone
55	19	Cemex SA	Meksyk
56	94	Statoil ASA	Norwegia
57	17	Volvo AB	Szwecja
58	14	Astrazeneca Plc	Wielka Brytania
59	80	Vivendi Universal	Francja
60	61	BHP Biliton Group	Australia
61	13	Liberty Global Inc	Stany Zjednoczone
62	54	National Grid Transco	Wielka Brytania
63	23	Bae Systems Tlc	Wielka Brytania
64	81	Repsol YPF SA	Hiszpania
65	24	Philips Electronics	Holandia
66	4	Pemod Ricard SA	Francja
67	5	WPP-Group Plc	Wielka Brytania
68	60	Thyssenkrupp AG	Niemcy
69	46	Vattenfall	Szwecja
70	86	Deutsche Post AG	Niemcy
71	38	Unilever	Wielka Brytania
72	7	Linde AG	Niemcy
73	26	BG Group Plc	Wielka Brytania
74	43	Pinault-Printemps Redoute SA	Francja
75	34	TeliaSonera AB	Szwecja
76	73	Samsung Electronics Co., Ltd	Korea
77	51	Metro AG	Niemcy
78	99	Petronas Petroliam Nasional Bhd	Malezja
79	93	Hundai Motor Company	Korea
80	83	China Ocean Hipping Group Company	Chiny
81	65	Carrefour SA	Francja
82	22	CRH Plc	Irlandia
83	44	Holcin AG	Szwajcaria
84	89	EDP Energias De Portugal SA	Portugalia
85	49	Alcoa	Stany Zjednoczone
86	68	Glaxosmithkline Plc	Wielka Brytania
87	2	ABB Ltd	Szwajcaria
88	12	Air Liquide	Francja
89	69	United Technologies Corporations	Stany Zjednoczone
90	91	Sumitomo Corporation	Japonia
91	30	Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton SA	Francja
92	87	Bayer AG	Niemcy
93	82	Kraft Foods Inc	Stany Zjednoczone
94	28	SAB Miller	Wielka Brytania
95	29	Coca Cola Company	Stany Zjednoczone
96	95	Marubeni Corporation	Japonia
97	25	Schlumberger Ltd	Stany Zjednoczone
98	98	Hitachi Ltd	Japonia
99	31	Diageo Plc	Wielka Brytania
100	15	Teva Pharmaceutical Industries Limited	Izrael

Źródło: [World Investment Report... 2010].

### 3. Postmodernistyczne teorie zarządzania

Opisane przemiany, które nastąpiły w działalności KTN, szczególnie od początku lat 90., spowodowały podjęcie prób teoretycznego ich ujęcia. Należą do nich postmodernistyczne objaśnienia zarządzania międzynarodowym przedsiębiorstwem. Oznaczają one przewartościowanie dotychczasowych, często opartych na monokazualnym ujęciu ich zasad [Holtbrügge, Welge 2010, s. 88-89]. Uważa się, że rosnąca kompleksowość i niespójność i turbulentność warunków otoczenia, wynikająca z głęboko sięgających i trwałych politycznych, ekonomicznych i kulturowych, a przede wszystkim technicznych i technologicznych zmian, wymaga pluralistycznego podejścia opartego szczególnie na:

- redefinicji znaczenia przestrzeni w biznesie,
- kompresji czasu procesów biznesowych,
- indywidualizacji preferencji.

**Przewyższenie przestrzennych i narodowych barier** oraz zmniejszenie znaczenia odległości powoduje, że przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu angażują się w konkurencję globalną, która zmusza je do rekonfiguracji ich działalności tworzącej wartość. Ich łańcuch tworzenia wartości rozciąga się na coraz większą liczbę krajów i stale zmienia się ich konfiguracja i zasady koordynacji. Dążenie do osiągnięcia globalnej efektywności intensyfikuje procesy outsourcingu i offshoringu. Ich wewnętrzne sieci powiązań ulegają zmianie. Likwidowane są jedne ogniwa i powstają nowe, odgrywające różną rolę w całej organizacji. Przedsiębiorstwa coraz częściej uczestniczą w zewnętrznych, elastycznych sieciach, jak *joint venture* i alianse strategiczne, i innych *ad hoc* powiązaniach, które pozwalają im osiągnąć większą przewagę w globalnej konkurencji.

**Czynnikiem krytycznym dla rosnącej konieczności rozwoju elastycznych strategii** zarządzania jest czas. Niezwykle przyspieszenie procesów rozwoju gospodarczego determinowane rewolucją naukowo-techniczną i skróceniem czasu pomiędzy kolejnymi ważnymi wynalazkami, przy wspomnianej już nieciągłości, niespójności i niestabilności otoczenia, powoduje, że trwałość wewnętrznych i zewnętrznych konfiguracji KTN jest coraz krótsza, a linearne, przyczynowo-skutkowe związki wskutek chaotycznego rozwoju ulegają szybszemu rozpadowi. W związku z tym stosowane w przeszłości rozwiązania są coraz mniej ważne. Wymagana jest orientacja na przyszłość, czyli ciągłe generowanie wiedzy organizacyjnej, jej gromadzenie i przekazywanie jednostkom przedsiębiorstwa do wykorzystania w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej korporacji jako całości.

**Indywidualizacja preferencji** stanowi kolejny motyw przewodni postmodernistycznego podejścia do zarządzania KTN. W opozycji do znanej tezy T. Levitta, że występuje generalny trend do homogenizacji świata, uważa się, że współczesny rozwój charakteryzuje raczej globalizacja różnorodności kultu-

rowej [Levitt 1983, s. 92-102]. Procesy globalizacji umożliwiają porównywanie różnych kultur i ich wzajemne przenikanie. Upowszechnieniu się akceptacji uniwersalnych ludzkich wartości towarzyszą nadal różne poglądy, postawy, tradycje, zwyczaje, które nie wydają się zanikać w wyniku „spłaszczenia świata” i powstawanie „globalnej wioski”.

Natomiast występuje zjawisko rosnącego zastępowania różnic pomiędzy międzynarodowymi kulturami przez różnice w subkulturach i wewnątrz kulturowych cechach personalnych (jak np. zawód, wiek, warstwa społeczna). Wydaje się, że te różnice w obrębie poszczególnych społeczeństw są znacznie większe aniżeli różnice pomiędzy społeczeństwami traktowanymi jako całość. Dla KTN wynika z tego wskazanie indywidualizacji strategii nie według krajów czy regionów, ale międzynarodowych subkultur.

Charakterystyczną cechą postmodernistycznych teorii zarządzania KTN jest wyraźne odejście od leżącego u podstaw wielu wcześniejszych teorii statycznego i dychotomicznego podejścia wyróżniającego strategię globalną albo lokalną, zróżnicowanie albo unifikację, integrację albo dostosowanie oraz wskazanie na konieczność symultanicznego zastosowania zróżnicowanych strategii w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, sferach biznesu, regionach i stadiach internacjonalizacji. Wysoki stopień abstrakcyjności tych innowacyjnych teorii powoduje, że mogą być traktowane tylko jako pewne wskazania kierunków postępowania, a nie jako strategie działania w konkretnych warunkach, określające zasady operacyjnej działalności KTN.

## Literatura

- Bartlett L. i in., *Transnational Management*, McGraw-Hill, London 2003.
- Bradshaw M. i in., *World Regional Geography*, Mc Graw Hill, London 2004.
- Buckley P.J., Casson M., *The Multinational Enterprise Revisited*, Palgrave Macmillan, London 2010.
- Dunning J.H., Lundan S.M., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA 2008.
- Holtbrügge D., Welge M.K., *Internationales Management*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010.
- Levitt T., *The globalization of markets*, „Harvard Business Review”, May-June 1983.
- Macharzina K., Oesterle M.J. (red.), *Handbuch Internationales Management*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002.
- Rugraff E. i in. (red.), *Transnational Corporations and Development Policy*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire 2009.
- World Investment Report*, UNCTAD, New York-Geneva 2010.
- Zorska A., *Ku globalizacji?*, PWN, Warszawa 1998.

## **POSTMODERNISM IN FUNCTIONING OF MODERN TRANSNATIONAL CORPORATIONS**

**Summary:** Fundamental changes taking place in the world economy since the second half of the 70s which are called globalization caused the significant increase of the importance of transnational corporations (TNC) and changes in their organization and management. First of all their activity was based on the complex internal and external networks. The inspiration for their explanation caused the creation of so called post modernistic theories of management of TNC.

**Key words:** transnational corporations, globalization, connection networks, strategic alliances, international organisation and management, post modernistic theories.