

Dariusz Sobotkiewicz

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Legnicy

ROZWÓJ ZŁOŻONYCH ORGANIZMÓW GOSPODARCZYCH

1. Wstęp

Prędkość zmian, złożoność i związana z nimi niepewność występująca w otoczeniu utrudniają proces zarządzania organizacją. W otoczeniach dynamicznych budowanie i zarządzanie kompetencjami wymaga elastyczności w zdobywaniu i efektywnym rozlokowaniu nowych zasobów w zmieniających się okolicznościach. Skuteczna strategia i związany z nią rozwój kompetencji muszą być kształtowane z wykorzystaniem dokładnego zrozumienia otoczenia organizacji [Stonehouse i in. 2001, s. 79].

Niewątpliwie zmiany zachodzące w otoczeniu podmiotów gospodarczych powinny być na bieżąco identyfikowane i uwzględniane przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstw przy formułowaniu strategii, a także przy projektowaniu struktury organizacyjnej, w ramach której będzie realizowana strategia.

Złożone organizmy gospodarcze, wśród których można wyróżnić ugrupowania gospodarcze, tj. koncerny i holdingi prowadzące działalność w skali światowej, podlegają oddziaływaniu globalnego otoczenia, które może wywierać istotny wpływ na ich funkcjonowanie. Z drugiej jednak strony poszczególne jednostki ugrupowań gospodarczych zlokalizowane w różnych krajach świata podlegają wpływowi otoczenia kraju goszczącego. Dlatego jest oczywiste, że powinny one monitorować lokalne otoczenie, w którym prowadzą działalność gospodarczą.

Globalne otoczenie organizacji można scharakteryzować za pomocą trzech istotnych cech [Stonehouse i in, 2001, s. 79]:

- dynamiczności – czynniki otoczenia mają tendencje do zmian, a ich dynamika wzrasta w funkcji czasu,
- złożoności – siły działające w otoczeniu są liczne, trudne do zrozumienia pojedynczo, a relacje pomiędzy nimi stają się w coraz większym stopniu niejasne,

- burzliwości – pojawiające się zmiany dążą w różnych kierunkach, różna jest ich skala i nie zawsze dają się ułożyć według rozpoznawalnego lub przewidywalnego wzoru.

Zmieniające się dynamicznie otoczenie (lokalne, regionalne, międzynarodowe i globalne) funkcjonowania podmiotów gospodarczych może determinować ich rozwój lub też schyłek. Praktyka gospodarcza wskazuje na liczne przykłady firm, które pod wpływem zmieniającego się otoczenia wykorzystały szanse i znacznie zwiększyły swoje rozmiary, zdywersyfikowały działalność i zwiększyły swoje terytorium działania.

Celem niniejszego opracowania jest próba zaprezentowania rozwoju złożonych organizmów gospodarczych, które rozkwitły dzięki ekspansji geograficznej.

2. Od przedsiębiorstwa jednozakładowego do wielozłonowego podmiotu gospodarczego

Działalność gospodarcza jest najczęściej działalnością wielopodmiotową. Oznacza to, że do jej realizacji niezbędne jest współdziałanie wielu podmiotów: osób fizycznych, zespołów ludzi i instytucji. Współdziałanie podmiotów w ramach ich domeny aktywności tworzy struktury działalności gospodarczej [Trocki 2004, s. 13]. Charakterystykę owych struktur przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Charakterystyka struktur działalności gospodarczej

Rodzaje struktur	Elementy struktur	Postać
Struktury organizacyjne	Niesamodzielne prawnie podmioty gospodarcze; jednostki, komórki i stanowiska organizacyjne różnych szczebli i różnego rodzaju organizacji gospodarczych	Przedsiębiorstwo
Struktury kapitałowe	Samodzielne prawnie podmioty gospodarcze w postaci spółek kapitałowych: spółki komandytowej, spółki z o.o., spółki akcyjnej	Grupa kapitałowa
Struktury kontraktowe	Samodzielne prawnie i niezależne podmioty w dowolnej formie organizacyjno-prawnej: osób fizycznych, przedsiębiorstw indywidualnych, spółek osobowych i kapitałowych, spółdzielni, przedsiębiorstw państwowych itd.	Sieć powiązań gospodarczych

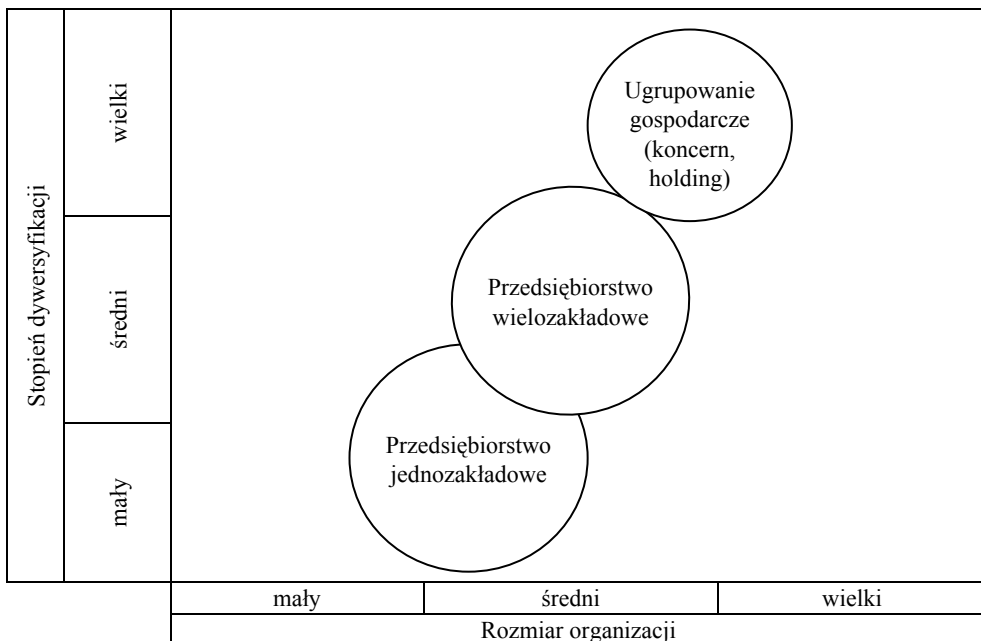
Źródło: opracowanie na podstawie [Trocki 2002, s. 313].

Zdaniem H. Jagody każde przedsiębiorstwo podlega procesowi ewolucji. Zaczyna swój byt w chwili założenia, po czym się rozwija, powiększając swój potencjał techniczny i ekonomiczny [Haus, Jagoda 1995, s. 44]. Rozwój przedsiębiorstwa może być skutkiem dwojakiego – niezależnego od siebie bądź współwystępującego – rodzaju działań: wzrostu wewnętrznego i wzrostu zewnętrznego. Wzrost wewnętrzny oparty jest głównie na tworzeniu zdolności produkcyjnych, przerobowych, usługowych itd. w następstwie inwestycji rzeczowych w ramach dotychczas-

sowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa lub w nowo tworzonych jednostkach organizacyjnych o różnym charakterze. Alternatywą wzrostu wewnętrznego jest wzrost zewnętrzny, którego przejawem jest przede wszystkim współdziałanie z innymi podmiotami gospodarczymi. Może mieć ono charakter bardziej luźny (w ramach kooperacyjnych form współdziałania) lub bardziej ścisły (w ramach form koncentracyjnych) [Haus, Jagoda 1995, s. 44-45].

Wynikiem procesów koncentracji zewnętrznej i wewnętrznej jest powstawanie podmiotów gospodarczych różniących się od „klasycznego przedsiębiorstwa”. Złożoność i wielkość skali prowadzonej działalności gospodarczej zmuszają do wykonywania jej przez podmioty złożone z wielu członów, które są jednak w różnym stopniu zintegrowane, tworząc organizmy gospodarcze o zróżnicowanym stopniu spistości organizacyjnej. Typem wielocłonowego podmiotu gospodarczego jest ugrupowanie gospodarcze [Kościński 1996, s. 20].

Uwzględniając zatem rozmiary organizacji, obszar działania oraz stopień dywersyfikacji przedmiotu działalności, można wyodrębnić trzy etapy ewolucji przedsiębiorstwa w otoczeniu globalnym (rys. 1); począwszy od przedsiębiorstwa jednozakładowego, poprzez przedsiębiorstwo wielozakładowe, do najbardziej złożonego organizmu, jakim jest ugrupowanie gospodarcze.



Rys. 1. Ewolucja przedsiębiorstwa w otoczeniu globalnym

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku, ostatnim etapem ewolucji przedsiębiorstwa jest ugrupowanie gospodarce, składające się z wielu podmiotów, zarządzanych przez wydzieloną jednostkę, tzw. firmę-matkę. Możliwy jest dalszy rozwój ugrupowania, który może odbywać się na trzech płaszczyznach:

- zwiększania skali dotychczasowej działalności,
- ekspansji geograficznej, przejawiającej się penetracją coraz większego terytorium geograficznego,
- dywersyfikacji działalności, sprowadzającej się do wzbogacenia istniejącego przedmiotu działalności.

Wszystkie te płaszczyzny mogą występować jednocześnie lub też każda z nich może być realizowana osobno. W dalszych rozważaniach przedmiotem zainteresowania autora będzie ekspansja geograficzna.

Zwiększanie obszaru działania ugrupowania może odbywać się na trzy sposoby:

- sprzedaż produktów do nowych krajów,
- lokalizowanie jednostek gospodarczych w tych regionach świata, w których ugrupowanie nie prowadziło działalności lub też
- wykup firm umiejscowionych w krajach, w których ugrupowanie wcześniej nie było obecne.

W organizmach gospodarczych, które poszerzają swoje terytorium działania i koncentrują działalność na wytwarzaniu i oferowaniu produktów konsumpcyjnych dla szerokiego grona finalnych odbiorców z różnych krajów świata, ważnym elementem wykorzystywanym w budowaniu przewagi konkurencyjnej jest marketing i jego odpowiednie usytuowanie w strukturze podmiotu gospodarczego. W zależności od przyjętej strategii w zakresie działalności międzynarodowej przez firmę-matkę jednostki zależne ugrupowania mogą mieć większą lub mniejszą samodzielność decyzyjną w zakresie działalności marketingowej. Stopień swobody decyzyjnej menedżerów w zakresie marketingu będzie determinował miejsce usytuowania jednostki ds. marketingu w strukturze podmiotu zależnego ugrupowania. Istnieje prawdopodobieństwo, że jeżeli będzie to znaczna swoboda, to ta jednostka będzie lokalizowana wysoko w hierarchii zarządczej, w przeciwnym razie będzie odwrotnie.

Biorąc zatem pod uwagę ekspansję geograficzną jako płaszczyznę w rozwoju dużych organizmów gospodarczych, można wyróżnić trzy typy ugrupowań, charakteryzujące się zarówno odmiennymi cechami, jak i strategiami w zakresie elementów marketingu-mix (tab. 2).

Słuszny wydaje się pogląd głoszony przez autorów publikacji *Globalizacja. Strategia i zarządzanie* [Stonehouse i in. 2001, s. 201], że realizowanie funkcji marketingu we wszystkich krajach pociąga za sobą duże rozproszenie działalności w sensie geograficznym. Jednakże skoncentrowanie działań marketingowych w skali globalnej tam, gdzie pozwalają na to warunki, w tym produkcji materiałów promocyjnych, utworzenia centralnych służb sprzedaży, centralnego serwisu, scentralizowanych szkoleń oraz globalnej reklamy, pozwala uzyskać istotną przewagę konkurencyjną.

Tabela 2. Typy ugrupowań w ramach ekspansji gospodarczej

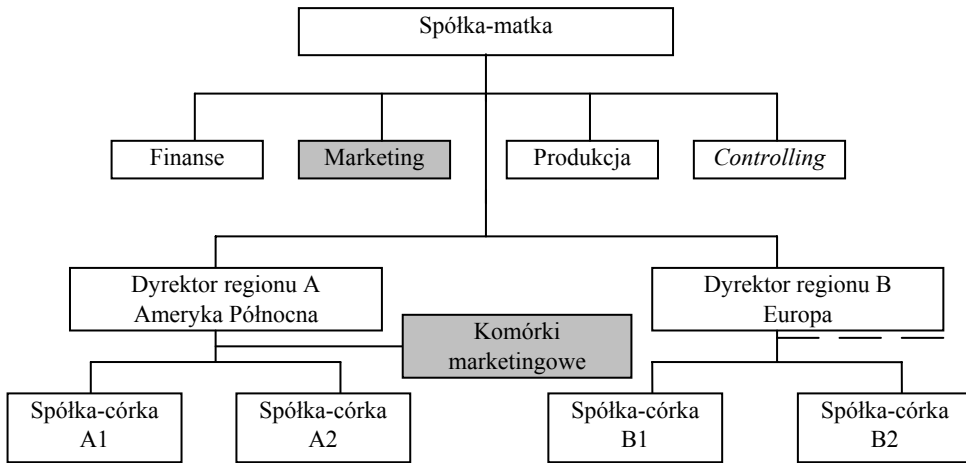
Typ ugrupowania	Cechy charakteryzujące	Znaczenie otoczenia w kraju goszczącym	Strategia w zakresie marketingu
Ugrupowanie międzynarodowe	Silna pozycja jednostki macierzystej oraz większy wpływ gospodarki i kultury kraju macierzystego na działanie i kulturę organizacyjną całego przedsiębiorstwa, łącznie z jego zagranicznymi filiami i jednostkami zależnymi. Ten typ przedsiębiorstwa czerpie zwykle wzorce produktów, technologii i metod zarządzania z jednostki macierzystej, która monopolizuje albo silnie koncentruje u siebie wybrane funkcje strategiczne. Jednostka macierzysta chętnie obsadza stanowiska kierownicze jednostek organizacyjnych menedżerami delegowanymi z centrali.	Małe	W krajach posiadających chłonny rynek przedsiębiorstwo rozwija marketing, dokonuje w ograniczonym zakresie dostosowania oferty do wymagań lokalnych. Przedsiębiorstwo sprawuje zwykle centralną kontrolę nad marketingiem i rozwojem produktu.
Ugrupowanie wielonarodowe	Organizacja złożona z jednostki macierzystej i zwykle z większej liczby jednostek zależnych zlokalizowanych za granicą. Jednak stopień decentralizacji zarządzania jest tutaj wyższy, co jest uwarunkowane potrzebą większego dostosowania działalności zagranicznych jednostek do wymagań ich otoczenia, którego gusty i preferencje wyraźnie różnią się od panujących w kraju macierzystym.	Duże	Możliwe pełne przystosowanie marketingu-mix do wymagań lokalnych. Lokalizacja w kraju goszczącym o odpowiednim chłonnym rynku działalności marketingowej w strukturze przedsiębiorstwa.
Ugrupowanie transnarodowe	Łączą tendencje globalizowania swej działalności z dostosowaniem produktów do gustów i preferencji nabywców z różnych krajów. Są to przede wszystkim duże i bardzo duże organizacje o specyficznym zespole cech, do których zalicza się m.in. suwerenność ekonomiczną, złożoność organizacyjną, rozproszenie geograficzne. Preferują tworzenie całkowicie własnych jednostek za granicą.	Średnie lub duże	Dążenie przedsiębiorstwa do obniżenia kosztów działalności przy jednoczesnym dostosowaniu marketingu-mix do warunków lokalnych.

Źródło: opracowanie na podstawie [Czupiał 2001, s. 402-403; 2002, s. 18-19].

3. Lokalizacja jednostki ds. marketingu w strukturze ugrupowania gospodarczego

W strukturze ugrupowania gospodarczego jest wiele miejsc kandydujących do realizowania funkcji marketingowej. Możliwy jest wybór jednego z trzech wariantów.

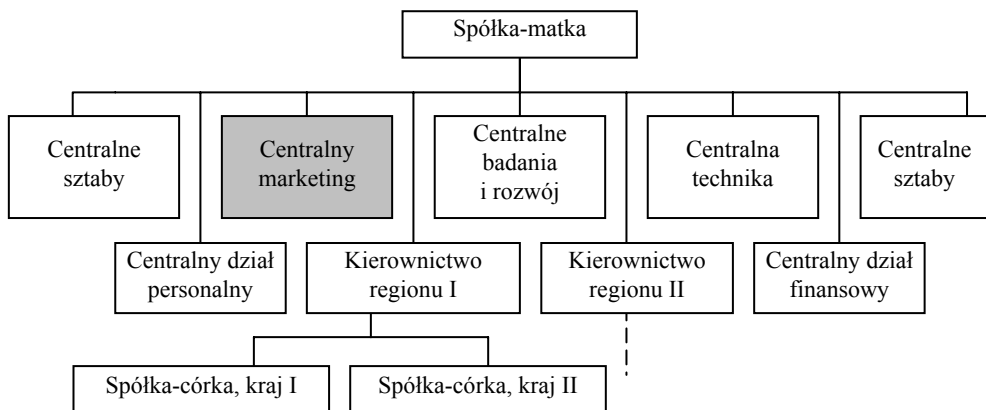
1. Usytuowanie jednostki organizacyjnej ds. marketingu na szczeblu firmy-matki.



Rys. 3. Usytuowanie komórek marketingowych na szczeblu centrali i regionu w strukturze ugrupowania gospodarczego

Źródło: opracowanie na podstawie [Decyzje... 2002, s. 325; Nieschlag, Dichtl, Horschgen 1994, s. 1000].

W strukturze ugrupowań gospodarczych, w których do tworzenia wewnętrznych jednostek stosuje się kryterium terytorialne, marketing powinien ewoluować bardziej w kierunku decentralizacji niż centralizacji – jak zaznaczono na rys. 3. Wynika to z ekspansji na rynki zagraniczne charakteryzujące się odmiennymi cechami (np. zróżnicowaną sytuacją społeczną, ekonomiczną, polityczną czy gospodarczą), a to wymusza dostosowanie oferty produktowej do potrzeb każdego regionu.



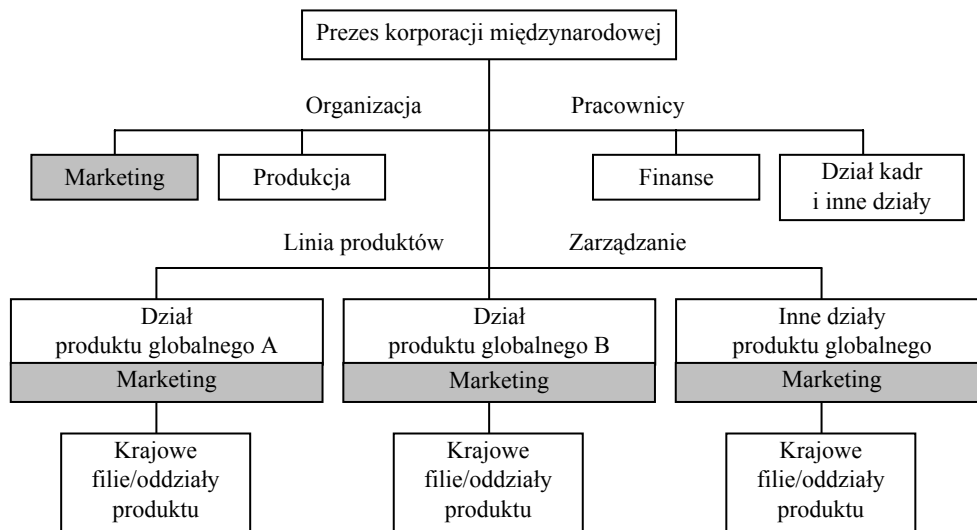
Rys. 4. Usytuowanie komórek marketingowych na szczeblu centrali w ugrupowaniu gospodarczym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Decyzje... 2002, s. 520].

2. Lokalizacja jednostki ds. marketingu zarówno na szczeblu firmy-matki, jak i podmiotów zależnych.

3. Alokacja jednostki ds. marketingu wyłącznie na poziomie jednostek zależnych.

W celu zilustrowania w ujęciu modelowym struktur organizacyjnych ugrupowań gospodarczych rozpatrywane dalej warianty dotyczyć będą wielocłonowych podmiotów dla których ekspansja geograficzna jest płaszczyzną rozwoju. Umieszczenie komórek marketingowych w strukturze międzynarodowej przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Międzynarodowa struktura działań firmy oparta na linii produktu

Źródło: [Davidson, Haspeslagh 1982, s. 180].

Struktura ta ułatwia pozycjonowanie produktu, prowadzenie odpowiedniej strategii międzynarodowej na rynkach poszczególnych krajów. Menedżerowie działów posiadają dość znaczącą autonomię w zakresie decyzji dotyczących m.in. marketingu. Rola centralnego marketingu sprowadza się do wspierania i pomagania w zakresie realizacji strategii marketingowej konkretnym działom produktu globalnego.

Usytuowanie komórek ds. marketingu w strukturze ugrupowania gospodarczego utworzonego według kryterium terytorialnego (regionu) przedstawiono na rys. 3. Komórki marketingowe są usytuowane na szczeblu centrali i regionu. W centrali firmy zajmują się doradztwem i wspomaganie poszczególnych jednostek odpowiedzialnych za dany region w zakresie konkretnych elementów funkcji marketingowej, takich jak: *public relations*, reklama czy nowe produkty. Natomiast na szczeblu regionu realizują one zadania w obszarze dostosowania cen i reklamy do uwarunkowań lokalnych, prowadzą badania marketingowe, wybierają pośredników handlowych etc.

Tak więc, poprzez uwzględnienie specyfiki danego obszaru, m.in. kultury, języka, poziomu technologii, należy dostosować produkt, cenę, dystrybucję i promocję do lokalnych/regionalnych uwarunkowań. Jednak jak pisze J. Mazur [*Decyzje...* 2002, s. 325], w firmach międzynarodowych geograficzna decentralizacja decyzji marketingowych jest z reguły ograniczana i dotyczy zwykle wybranych funkcji (zwłaszcza sprzedaży, badań rynku, niektórych działań promocyjnych).

W ugrupowaniach gospodarczych, w których spółki-córki zostały wyodrębnione według kryterium geograficznego, komórki marketingowe mogą być także usytuowane na szczeblu centrali firmy. Taką sytuację ilustruje rys. 4.

Zgodnie z tym schematem organizacyjnym firma-matka prowadzi jednolitą politykę marketingową we wszystkich regionach, w których zlokalizowane są podmioty zależne. Zdaniem M. Trockiego [2004, s. 18] koncentracja decyzji na najwyższych szczeblach struktury – w przypadku ugrupowań gospodarczych w firmie-matce – ogranicza myślenie i działania strategiczne na rzecz działań operatywnych.

Literatura

- Czupiał J., *Globalizacja przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE, Wrocław 2001.
- Czupiał J., *Umiędzynarodowienie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie firmą w gospodarce rynkowej*, red. J. Czupiał, Wyd. AE, Wrocław 2002.
- Davidson W.H., Haspelslagh P., *Shaping a global organization*, „Harvard Business Review” 1982 nr 4.
- Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, red. J. Mazur, Difin, Warszawa 2002.
- Haus B., Jagoda H., *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
- Hill W., Rieser I., *Marketing – Management*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart–Vien 1993.
- Koziński J., *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wyd. AE, Wrocław 1996.
- Nieschlag R., Dichtl E., Horschgen H., *Marketing*, Duncker & Humboldt, Berlin 1994.
- Stonehouse G. i in., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Trocki M., *Integracja i dezintegracja działalności gospodarczej – tendencje i kierunki*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 928, AE, Wrocław 2002.

DEVELOPMENT OF COMPLEX ENTERPRISES

Summary

The article tries to present complex enterprises' development. The main focus is on geographical expansion as a development's ground of big economic entities. There are also presented various types of organizational structures of multiadministrative subjects for which territorial expansion determines various location of organizational entities for marketing in the structure of enterprises' types.