



Magdalena
Rosińska-Bukowska

KORPORACJE TRANSNARODOWE

Podstawy biznesu
międzynarodowego
– marketing i zarządzanie



KORPORACJE TRANSNARODOWE

Podstawy biznesu
międzynarodowego
– marketing i zarządzanie



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Magdalena
Rosińska-Bukowska

KORPORACJE TRANSNARODOWE

**Podstawy biznesu
międzynarodowego
– marketing i zarządzanie**

Magdalena Rosińska-Bukowska (ORCID: 0000-0003-4525-0751)
Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Biznesu i Handlu Międzynarodowego, 90-255 Łódź, ul. POW 3/5

RECENZENCI

Małgorzata Czermińska, Marzanna Lament

REDAKTOR INICJUJĄCY

Katarzyna Włodarczyk

REDAKCJA

Joanna Misztal

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Katarzyna Woźniak

PROJEKT OKŁADKI

Anna Nachowska

Grafiki wykorzystane na okładce:

Depositphotos.com/Liuzishan; Depositphotos.com/denisismagilov

© Copyright by Magdalena Rosińska-Bukowska, Łódź 2025

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons-Uznanie autorstwa-
-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-866-0>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.10179.20.0.M

Ark. wyd. 17; ark. druk. 17,625

ISBN 978-83-8331-865-3

e-ISBN 978-83-8331-866-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I	
Korporacje transnarodowe – atrybuty, definicje, etapy rozwoju	15
1.1. Atrybuty konstytuujące „korporację transnarodową”	16
1.2. Ewolucja terminologii opisującej korporacje	20
1.3. Typy i orientacje korporacji jako obraz dostosowań do globalnych wyzwań	38
Rozdział II	
Najpotężniejsze korporacje – budowanie pozycji konkurencyjnej w biznesie międzynarodowym	61
2.1. Konkurencyjność międzynarodowa podstawą oceny pozycji rynkowej	61
2.2. System konkurencyjności międzynarodowej	65
2.3. Klasyfikacje identyfikujące najpotężniejsze korporacje (2010–2025)	75
Rozdział III	
Marketing międzynarodowy – wybrane aspekty teoretyczne	93
3.1. Marketing międzynarodowy – kluczowe obszary, redefinicja wymogów	94
3.2. Rynek docelowy, segmentacja, klasyfikacja nabywców	102
3.3. Koncepcje zarządzania produktem – typologia produktu, asortyment, cykl życia	117
3.4. Strategie marki – budowanie wizerunku firmy i produktu	139
3.5. Cena, dystrybucja i promocja – podstawowe instrumentarium pojęciowe	145
3.6. Nowe grupy nabywców to nowe wyzwania – promocja i budowanie wizerunku z wykorzystaniem platform społecznościowych	172
3.7. Wyzwania dla marketingu korporacji transnarodowych w XXI w.	187
Rozdział IV	
Zarządzanie międzynarodowe – wybrane aspekty teoretyczne	191
4.1. Zarządzanie strategiczne – podstawy teoretyczne	191
4.2. Szkoły zarządzania – w ujęciu retrospektywnym	198
4.3. Ekspansja korporacji transnarodowych – w poszukiwaniu bazowych teorii rozwoju w XXI w.	206
4.4. Wyzwania dla zarządzania korporacjami transnarodowymi w XXI w.	216

Rozdział V

**Wielowymiarowa analiza aktywności podmiotu jako podstawa
oceny konkurencyjności w biznesie międzynarodowym**

219

5.1. Klasyczne koncepcje analizy przedsiębiorstw	219
5.2. Analiza sieci wartości (PARTS)	222
5.3. Analiza pięciu sił Portera (FFM)	224
5.4. Analiza łańcucha wartości wg M.E. Portera	233
5.5. Łańcuch wartości wg modelu firmy McKinsey	238
5.6. Macierzowe modele analiz – GE, ADL, H&S	240
5.7. Projekt kompleksowej analizy działalności korporacji	251
Zakończenie	261
Bibliografia	267
Wykaz tabel	277
Wykaz schematów	279
Wykaz wykresów	281

Wstęp

Rola korporacji transnarodowych (*transnational corporations* – TNCs) w gospodarce światowej XXI w. jest niepodważalna. Rola ta jednak podlegała ewolucji, gdyż same korporacje zmieniały się, dostosowywały do kolejnych etapów rozwoju rynku światowego, odpowiadały kreatywnie na nowe wyzwania dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Nowe uwarunkowania rozwoju i nowe wyzwania zadecydowały o przebudowywaniu hierarchicznych, klasycznych struktur korporacji, związanych z realizacją konkretnych funkcji w określonych obszarach ich aktywności, w kierunku elastycznych, wielopoziomowych systemów sieciowych. W konsekwencji w każdym sektorze gospodarki światowej obserwujemy wykreowanie liderów – orkiestratorów globalnych sieci biznesowych (*global business networks* – GBNs). Wspólną cechą najpotężniejszych korporacji (top-TNCs) są złożone hybrydowe struktury z węzłami i powiązaniem w globalnej przestrzeni biznesowej, włączającymi stale kolejne podmioty na podstawie bardzo zróżnicowanych zasad budowania współpracy. W efekcie zmieniają się zarówno klasyczne metody działań operacyjnych, jak i taktycznych korporacji, które – realizując swoje strategie budowania długookresowej konkurencyjności – są zmuszone uwzględniać coraz szersze grono interesariuszy.

Hipotezą główną niniejszego badania jest założenie, że mimo zmian zachodzących w modelach organizacyjno-zarządczych przedsiębiorstw, w tym obejmujących powstawanie złożonych globalnych struktur, takich jak: korporacje transnarodowe, będące orkiestratorami globalnych sieci biznesowych, możliwe jest wykorzystanie klasycznych koncepcji, modeli i schematów analiz po zastosowaniu adekwatnych do nowych wyzwań interpretacji rozszerzających. Wymaga to jednak rozpoznania kluczowych obszarów, mogących być źródłami impulsów rozwojowych zgodnych z wypełnianiem współczesnych wyzwań dla biznesu międzynarodowego. W konsekwencji postawiono następujące hipotezy szczegółowe:

H1: Ewolucja korporacji wskazuje na konieczność wykorzystywania w coraz większym stopniu niematerialnych/miękkich atrybutów przewag konkurencyjnych dla skuteczności realizacji biznesu międzynarodowego.

H2: Działania marketingowe mogą stanowić ważny obszar kreowania przewag konkurencyjnych w zgodzie z wymogami XXI w.

H3: Adekwatna koncepcja zarządzania międzynarodowego może znacząco usprawnić proces dostosowań korporacji do nowych wyzwań, co wymaga odpowiednich badań wszystkich wymiarów otoczenia przedsiębiorstwa.

H4: Klasyczne modele, schematy i koncepcje analiz strategicznych mają potencjał dla interpretacji rozszerzających, umożliwiających ich zastosowanie dla coraz bardziej złożonych podmiotów.

W monografii starano się wskazać podstawowe działania z zakresu biznesu międzynarodowego w obszarze marketingu i zarządzania, na których korporacje transnarodowe koncentrują się w celu budowania i umacniania swojej konkurencyjności. Zwrócono uwagę na model dostosowań najpotężniejszych przedsiębiorstw – korporacji do pojawiających się nowych wyzwań rynkowych, szczególnie na zachodzące w nich procesy integracyjne. We wszystkich obszarach gospodarki dostrzegamy bowiem tendencje oligopolizacji sektorów jako efekt kreacji przez korporacje transnarodowe wielopoziomowych globalnych sieci biznesowych. W konsekwencji najpotężniejszymi graczami zostają top-TNCs, będące orkiestratorami tychże GBNs. Zasadne zatem jest podjęcie rozważań na temat modyfikacji klasycznych metod analizy działań marketingowych i zarządczych korporacji, widzianych dotychczas zazwyczaj jedynie jako spójne jednorodne przedsiębiorstwa, w sytuacji gdy przeobraziły się one w GBNs, które – chcąc realizować założenia swoich strategii konkurencyjnych – muszą uwzględniać wielość typów powiązań, zróżnicowanych motywów relacji. Korporacje, poszukując sposobów dostosowań do nowych wyzwań, ewoluują. Zasady badania ich specyfiki i stosowanych działań muszą podążać za tymi zmianami. Koncepcje marketingu i zarządzania TNCs zmieniają się m.in. po to, aby sprostać wymogom gospodarki opartej na wiedzy, modelowi zrównoważonego rozwoju, koncepcjom inkluzywnym, umożliwiającym nowym pokoleniom nabywców kreatywne działania etc. Kwestie te nie mogą zatem zostać pominięte w nowoczesnej analizie strategicznej. Wyzwaniem nie jest tworzenie kolejnych, nowych metod analiz korporacji (jako przedsiębiorstw), ale dostosowanie znanych i uznanych koncepcji analitycznych do nowych wyzwań.

Podjęte w niniejszym opracowaniu rozważania bazują na podkreśleniu, że należy eksplorować klasyczne koncepcje i modele, jednak filtrując ich założenia przez pryzmat nowych wyzwań i uwarunkowań rozwojowych. W efekcie zmian w globalnym otoczeniu korporacje ewoluowały bowiem od międzynarodowych przez wielonarodowe, globalne, aż do transnarodowych, w każdej z tych faz rozwojowych zdobywały nowe kompetencje w zakresie budowania swojej konkurencyjności. Badania retrospektywne konkretnych korporacji, nawet z uwzględnieniem ich specyfiki i historii, wskazują niemal zawsze na intensyfikację powiązań, pogłębiające się w miarę osiągania dojrzałości ich zróżnicowanie, a w konsekwencji pewne trendy zmian w zasadach ich funkcjonowania i modelach ekspansji. Równocześnie można wskazać bardzo wiele podobieństw w samej ścieżce ewolucji, podobieństwo etapów następujących po sobie – koncepcja modelu integracji biznesowej. Istotą przewartościowań zachodzących w TNCs jest dążenie do realizacji

długookresowej wizji rozwoju w konkurencyjnym otoczeniu, dzięki elastyczności podejścia w obszarach taktyk i operacji biznesowych. Należy zatem dostrzec, że strategiczny charakter misji korporacji wymaga przebudowy struktur i związanego z tym kreowania licznych, o zróżnicowanym charakterze relacji, na wielu poziomach i w niemal wszystkich aspektach aktywności. Konsekwencją, z perspektywy teorii biznesu międzynarodowego, są m.in. unowocześnione, przemodelowane koncepcje zarządzania i marketingu międzynarodowego, tak aby umożliwiały dostosowywanie korporacji (w tym TNCs orkiestratorów GBN oraz uczestników ich sieci) do nowych wyzwań.

Celem badań przedstawionych w monografii jest **ukazanie ogromnego potencjału klasycznych metod i działań z zakresu marketingu i zarządzania w kreowaniu nowego oblicza biznesu międzynarodowego w dobie wyzwań XXI w.** W celu egemplifikacji odwołano się do najpotężniejszych przedsiębiorstw – korporacji transnarodowych i ich podejścia do budowania konkurencyjności międzynarodowej. Wskazano przykłady wykorzystania klasycznych koncepcji, np. z zakresu analizy przedsiębiorstw (przeznaczonych zwykle do badań pojedynczych firm), do współczesnych wyzwań, jakimi są badania konkurencyjności globalnych sieci biznesowych, tworzonych wokół najpotężniejszych korporacji. Starano się udowodnić, że nie ma potrzeby tworzenia nowych koncepcji badań (z uwagi na zmianę typu czy rodzaju przedsiębiorstwa), ale że dzięki rozszerzonej interpretacji pierwotnych założeń klasycznych koncepcji można wykonać kompleksowe badanie podmiotu o złożonych strukturach. Ostatecznym zwieńczeniem monografii jest przedstawienie projektu autorskiego badania z wykorzystaniem znanych i uznanych schematów analiz, dostosowanych do potrzeb badania korporacji transnarodowych, a nawet otaczających je warstw globalnych sieci biznesowych.

Konstrukcja pracy została podporządkowana realizacji wytyczonego celu. Monografia obejmuje pięć rozdziałów oraz wstęp i zakończenie.

W rozdziale pierwszym zastosowano specyficzny sposób wprowadzenia Czytelnika na grunt biznesu międzynarodowego, wykorzystując koncepcję egemplifikacji. Wyjaśniono specyfikę biznesu międzynarodowego na przykładzie, czyli odwołując się do korporacji jako głównych graczy w tym obszarze. Starano się w możliwie prosty i syntetyczny sposób przedstawić kwestie wskazujące na wyjątkowość rozwoju korporacji jako typu przedsiębiorstw. Prezentację rozpoczęto zatem od systemu atrybutów korporacji, dla podkreślenia, co decyduje o sile podmiotu w biznesie międzynarodowym. W kolejnych podrozdziałach omówiono ewoluowanie definicji, specyfikę kolejnych etapów rozwoju i ich oddziaływanie na modele budowania konkurencyjności międzynarodowej. Zabiegiem celowym było rozpoczęcie od zaprezentowania kolejno każdego z dziesięciu atrybutów, aby uwypuklić cechy wyróżniające korporacje transnarodowe, a tym samym odróżniające je od mniej zaawansowanych rozwojowo czy po prostu mniejszych przedsiębiorstw. Dopiero w kolejnym podrozdziale przedstawiono definicje i ewolucję stosowanej terminologii, opisującej korporacje oraz typologię korporacji, wraz z możliwymi i stosowanymi przez nie

typami orientacji międzynarodowych. Taka koncepcja wprowadzenia do teorii biznesu międzynarodowego – poprzez egzemplifikację z wykorzystaniem rozwoju korporacji, miała podkreślić, że immanentną jego cechą (choć mogą oczywiście jak od każdej reguły pojawić się wyjątki) jest przyrostowy charakter umacniania pozycji rynkowej i budowania długookresowej konkurencyjności.

W rozdziale drugim skoncentrowano się na kwestii konkurencyjności. Przedstawiono podstawy teoretyczne dotyczące budowania konkurencyjności międzynarodowej. Jako szczególnie istotne elementy wskazano składowe systemu konkurencyjności: potencjał/zasoby, zdolności/taktyki działań, kluczowe kompetencje/przewaga konkurencyjna, synergia strategiczna/pozycja konkurencyjna. Wskazując one bowiem na sfery, które są podstawą oceny pozycji rynkowej korporacji na wejściu (w danym momencie) i narzędzia oraz możliwości utrzymania lub poprawy konkurencyjności, w tym z wykorzystaniem marketingu i zarządzania, aby uzyskać efekt silnej strategicznej konkurencyjności w długim okresie. W drugim podrozdziale przywołano także wybrane klasyfikacje identyfikujące najpotężniejsze korporacje. Analiza wybranych parametrów dotyczy okresu 2010–2025. Omówiono również autorską koncepcję kompleksowego badania konkurencyjności korporacji, opartą na ocenie zdolność podmiotu o złożonych strukturach (TNCs jako orkiestratorów GBNs) do kreacji wartości dodanej, m.in. dzięki skuteczności wykorzystywania różnorodnych działań z zakresu marketingu i zarządzania międzynarodowego.

W rozdziałach trzecim i czwartym przedstawiono wybrane aspekty teoretyczne biznesu międzynarodowego, odpowiednio z każdego z obszarów: marketingu międzynarodowego i zarządzania międzynarodowego. Celem tych prezentacji było następnie dokonanie egzemplifikacji, jak każda z prostych analiz może posłużyć do kompleksowego badania tak złożonych podmiotów jak korporacje transnarodowe o wielopoziomowych rozbudowanych globalnie strukturach i zakresie działań.

W rozdziale trzecim przedstawiono wybrane elementy dotyczące koncepcji marketingu 4P – produkt, cena, dystrybucja oraz promocja, ze wskazaniem możliwości, jakie dają one korporacjom w procesie eksplorowania otoczenia międzynarodowego na rzecz budowania swojej konkurencyjności. Rozpoczęciem rozważań jest przedstawienie kilku uwag dotyczących podstaw teoretycznych marketingu. W kolejnych podrozdziałach omówiono podstawowe kwestie definicyjno-klasyfikacyjne odnośnie do rynku docelowego, procedury segmentacji, typologii rynków i nabywców. Istotnym elementem prezentacji są ponadto koncepcje zarządzania produktem, w tym typologia produktów, rodzaje asortymentu czy ewolucja produktu i działań marketingowych w kolejnych fazach cyklu życia. Jako nieodzowny w związku z tematyką budowania konkurencyjności uwzględniono temat strategii marki, w tym różnych aspektów, czyli kreacji marki, związku nabywcy z marką, jej znaczenia zarówno dla wizerunku firmy, jak i produktu. W kolejnym podrozdziale przedstawiono, w wersji możliwie syntetycznej, podstawowe instrumentarium pojęciowe odnoszące się do kwestii ceny, dystrybucji i promocji. Rozdział kończą uwagi dotyczące wyzwań dla marketingu w XXI w., w tym zwłaszcza odnoszące się do wykorzystania platform

społecznościowych jako kluczowych dla efektywnej promocji i budowania wizerunku wobec zmiany pokoleniowej w gronie odbiorców/nabywców.

W rozdziale czwartym omówiono wybrane strategie zarządzania międzynarodowego, implementujące wskazane narzędzia marketingowe w praktyce realizacji wybranych przez poszczególne korporacje ścieżek rozwojowych. Rozpoczęto rozważania od przedstawienia podstaw teoretycznych zarządzania strategicznego. Skoncentrowano się na funkcjach zarządzania i 14 zasadach zarządzania przedstawianych przez H. Fayola, podkreślając ich współczesność i możliwe wykorzystanie dla potrzeb analitycznych w XXI w. Następnie zaprezentowano ewolucję szkół zarządzania. W ujęciu retrospektywnym omówiono kluczowe koncepcje planistyczne, pozycyjne, zasobowe, behawioralne oraz współczesne spojrzenia, takie jak: podejście sieciowe – teoria dystryktów, klastrów, sieci; koncepcja kluczowych kompetencji i strategicznych intencji; koncepcje dostosowań – benchmarking, izomorfizm, orkiestracja; podejścia dynamiczne – inkrementalizm, strategia emergentna, szkoła uczenia się. Ostatni podrozdział został poświęcony poszukiwaniu bazowych teorii rozwoju, które mogą posłużyć do wyjaśnienia zasad i modeli ekspansji korporacji transnarodowych.

W rozdziale piątym skoncentrowano się na współczesnych wyzwaniach dla biznesu międzynarodowego odnośnie do klasycznych koncepcji analizy przedsiębiorstw w celu zaprezentowania projektu kompleksowej analizy działalności korporacji transnarodowych. W pierwszym podrozdziale omówiono klasyczne koncepcje analizy przedsiębiorstw. Możliwie syntetycznie zaprezentowano założenia wybranych procedur analitycznych, w tym m.in.: sieci wartości (PARTS), pięciu sił Portera (FFM), łańcucha wartości wg Portera oraz wg McKinsey, macierzy GE, ADL, Hofera (H&S), koncepcji analiz zintegrowanych, np. SWOT/TOWS czy VRIO. W drugim podrozdziale zaprezentowano autorski projekt kompleksowej analizy działalności korporacji na bazie wybranych koncepcji: modelu PEST, łańcucha wartości McKinsey, koncepcji macierzy GE, macierzy ADL, macierzy H&S, sieci wartości PARTS, łańcucha wartości wg modelu Portera czy analiz SWOT.

W monografii podjęto się przedstawienia ewolucji korporacji transnarodowych, w tym ich specyfiki – atrybutów odróżniających je od klasycznych przedsiębiorstw, ale także zmian organizacji ich struktur, zasad zarządzania i modeli biznesowych. Celem było zobrazowanie istoty przewartościowań strategii korporacji, wskazanie nowych kierunków rozwoju jako odpowiedzi na współczesne uwarunkowania budowania konkurencyjności. Podkreślenia wymaga jednak fakt, że choć otoczenie, dynamika jego zmian to dla korporacji źródło impulsów rozwojowych, nowych podejść, poszukiwania atrakcyjnych kierunków, to jednak kapitalne znaczenie ma realizacja przyjętej długookresowej strategii konkurencyjnej. Zachodzące zmiany, widoczne zewnętrznie rekonstrukcje, przebudowy struktur i połączenia, różnego typu ewoluujące relacje etc. to jednak jedynie uzewnętrznienie realizacji strategii korporacji. Istotą rozwoju jest uzyskanie efektu synergii dzięki kreatywnemu wykorzystaniu potencjału organizacji, tkwiącego w bieżących praktykach marketingowych

i aktywnościach zarządczych. Kluczowe jest świadome eksplorowanie całości kapitału, zarówno ekonomicznego, jak i intelektualnego. Do tego z kolei wymagane jest zrozumienie koncepcji konkurencyjności systemowej, co pozwoli na wykorzystywanie zasobów i zdolności, aby uzyskać kluczowe kompetencje i w efekcie zbudować długookresową strategiczną pozycję konkurencyjną. Równie ważne jest jednak uświadomienie członkom organizacji (TNCs) konieczności traktowania bieżącej pozycji jako punktu wyjścia do kolejnej fazy rozwoju – nowego potencjału dla kolejnych działań, m.in. z zakresu marketingu i zarządzania (np. odnośnie do zasobów ludzkich, gospodarki odpadami, zasad kreacji przekazów reklamowych dla nowych pokoleń nabywców etc.).

Zmiany zachodzące we współczesnym biznesie międzynarodowym nie pozwalają korporacjom (tak jak i innym przedsiębiorstwom) na stanie w miejscu, jeżeli chcą utrzymać swoją konkurencyjność. Dynamika zmian wymaga stałych modyfikacji, ulepszeń, czasem nawet rewolucyjnych zmian w niektórych obszarach. Konkurencyjność międzynarodowa w tych nowych warunkach wymaga od korporacji stałej gotowości do kreacji wartości dodanej do nieustannie ewoluujących standardów. Niewyczerpywalnym wręcz źródłem tzw. miękkiej wartości dodanej są działania z zakresu marketingu i zarządzania międzynarodowego. Podstawą skuteczności wykorzystania różnorodnych metod, podejść oraz koncepcji marketingowych i zarządczych jest zdolność korporacji do eksploracji wszystkich warstw swojego kapitału ekonomicznego (finansowego i rynkowego) oraz intelektualnego (organizacyjnego, innowacyjnego i relacyjnego).

Podsumowując, systemy organizacyjne korporacji transnarodowych ewoluowały, co przyczyniło się do rozwoju globalnych sieci biznesowych. W efekcie najpotężniejsze korporacje w każdym sektorze pełnią nowe funkcje, stając się orkiestratorami GBNs. Musiały one przemodelować założenia swoich koncepcji rozwojowych. Poszerzone grono interesariuszy, rozwinięte wielopoziomowe relacje na poziomach własnościowym, strategicznym i kooperacyjnym związane są licznymi dostosowaniami, czasem standaryzacyjnym, a czasem i adaptacyjnym podejściem. Zmodyfikowane filary strategii konkurencyjności korporacji przede wszystkim wymagają szerszego uwzględniania wielowymiarowych koncepcji marketingowych i zarządczych.

Przy ocenie długookresowej pozycji konkurencyjnej korporacji transnarodowych, zwłaszcza tych najpotężniejszych, będących orkiestratorami GBNs, wydaje się zasadne skoncentrowanie się na wskazaniu możliwe szerokiego zakresu parametrów, obrazujących w wielu wymiarach zdolności do kreacji miękkiej wartości dodanej. Współcześnie to właśnie niekoniecznie w pełni mierzalne parametry decydują bowiem o przewadze konkurencyjnej. Działania z zakresu marketingu i zarządzania międzynarodowego stanowią rezerwar takich możliwości. W tym celu w książce przedstawiono projekt wielowymiarowego badania, dotyczącego właśnie podstawowych aspektów z zakresu marketingu i zarządzania, które rzutować mogą na konkurencyjność korporacji w nowych warunkach budowania konkurencyjności

międzynarodowej. Kluczowe jest, że proponowane badanie rekomenduje wykorzystanie klasycznych, uznanych koncepcji analizy przedsiębiorstw, jednak w zmodyfikowanych wersjach dostosowanych do wymogów XXI w. Oferuje m.in. dostrzeżenie jako potencjału dla zdolności kreacji wartości dodanej, sprostanie przez korporacje takim wyzwaniom jak społeczna odpowiedzialność i wymogi zrównoważonego rozwoju w ujęciu ESG zgodnym z *Agendą 2000* ONZ czy zyskiwanie przewagi dzięki alternacji, inkluzywnemu podejściu etc.

Niniejsza monografia ma za zadanie wypełnić zidentyfikowaną lukę badawczą, która powstała w wyniku zazwyczaj rozłącznego omawiania tematyki marketingu międzynarodowego, zarządzania międzynarodowego oraz kwestii dotyczących specyfiki i zasad funkcjonowania korporacji transnarodowych. Autorka dokonała triangulacji metod badawczych w celu uzyskania pogłębionego spojrzenia na badane problemy, jednocześnie starając się zachować możliwie dużą przejrzystość, poprzez odwoływanie się do klasycznych i podstawowych koncepcji.

Rozdział I

Korporacje transnarodowe – atrybuty, definicje, etapy rozwoju

Obiektem rozważań niniejszej monografii są korporacje transnarodowe (*transnational corporations* – TNCs), czyli specyficzny typ przedsiębiorstw, które niezwykle sprawnie przystosowują się do zmieniających się warunków rozwoju i nowych wyzwań. Korporacje stanowią kwintesencję współczesnego biznesu międzynarodowego, dlatego w niniejszym opracowaniu wykorzystano je do wyjaśnienia meandrów tej sfery na konkretnych przykładach. Przyjęta koncepcja egzemplifikacji oznacza, że w pewnym sensie będą one traktowane jako swoisty synonim biznesu międzynarodowego. Kluczowym celem niniejszego rozdziału jest zaakcentowanie źródeł specyfiki korporacji transnarodowych oraz ewoluowania sposobu ich postrzegania przez otoczenie. Istotą jest uwypuklenie specyfiki współczesnego biznesu międzynarodowego jako systemu wielopoziomowych relacji o różnej sile, charakterze, zasięgu czy motywach, który stanowi układ wymagający nowego podejścia (analiz typu sieciowego).

Fundamentem specyfiki korporacji jest system atrybutów TNCs, który odróżnia je od klasycznych przedsiębiorstw, dlatego właśnie rozdział rozpoczyna analiza dziesięciu atrybutów konstytuujących podmiot, który dalej określać będziemy „korporacją transnarodową” (TNC). To system atrybutów i poziom wypełniania wymogów każdego z nich decyduje o modelach biznesowych oraz zasadach ich funkcjonowania, w tym dostosowywania się do różnorodnych uwarunkowań otoczenia i nowych wyzwań. Najlepszym sposobem dostrzeżenia zmian zachodzących w samych korporacjach (różnie określanych) wydaje się prześledzenie, jak zmieniały się sposoby definiowania istoty tych podmiotów. „Korporacjami transnarodowymi” (TNCs) stały się one dopiero w wyniku kolejnych dostosowań. W rozdziale starano się uchwycić i uwypuklić zarówno ewolucję tych podmiotów, jak i źródeł osiągania przez nie przewagi konkurencyjnej w każdej z faz rozwojowych.

W niniejszym rozdziale¹ omówione zostaną zatem atrybuty korporacji transnarodowych, następnie ewolucja definicji i terminologii opisującej korporacje, a na koniec typologia i orientacje korporacji jako wyraz ich dostosowania się do zmian globalnych.

1.1. Atrybuty konstytuujące „korporację transnarodową”

Definiując pojęcie „korporacja transnarodowa” (*transnational corporation* – TNC) współcześnie (trzecia dekada XXI w.), warto podkreślić, że jest to organizacja skoncentrowana na tworzeniu możliwie dogodnych warunków dla kreacji unikatowej wiedzy, która dzięki ukierunkowanej internalizacji transferów tej wiedzy stara się maksymalizować swoją efektywność. TNC nastawiona jest na stałe pomnażanie zgromadzonych zasobów (zwłaszcza wiedzy), wykorzystując swoją specyficzną wewnętrzną spójność organizacyjną, czyli stworzone struktury i mechanizmy reagowania, odzwierciedlające kulturę korporacyjną. Specyfika konkretnej korporacji związana jest z instytucjonalnymi uwarunkowaniami procesów organizacji i zarządzania².

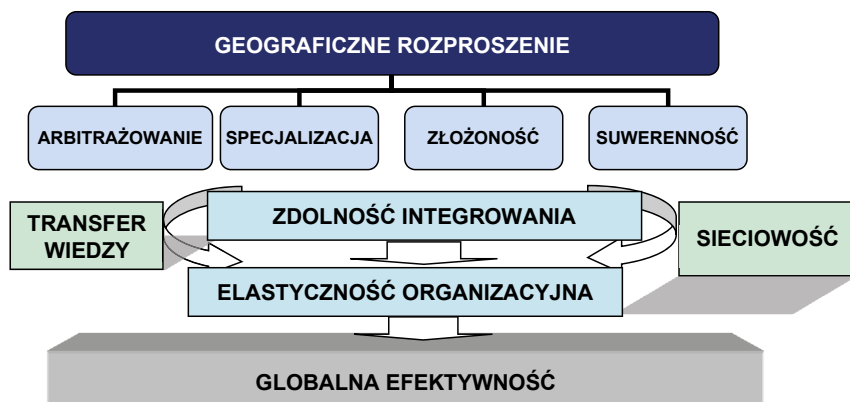
Atrybuty korporacji transnarodowych, które mogą stać się orkiestratorami globalnych sieci biznesowych, stanowią system dziesięciu nierozzerwalnych elementów, obejmujący (schemat 1)³:

- geograficzne rozproszenie (*geographical dispersion*);
- złożoność organizacyjną (*complexity*);
- konieczność specjalizacji (*specialization*);
- zdolność arbitrażowania (*arbitrage*);
- suwerenność (*sovereignty*);
- zdolność integrowania (*integration*);
- internalizację jako bazę wewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy (*internalization, knowledge*);
- sieciowość (*networks*);
- elastyczność organizacyjną (*flexibility*);
- globalną efektywność (*global efficiency*).

1 Rozdział opracowano na podstawie autorskich monografii dotyczących korporacji transnarodowych i ich ewolucji: M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012 oraz eadem, *Global Business Networks. Concept – Structure – Competitiveness*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

2 Szerzej: N. Nohria, S. Ghoshal, *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 1–2; A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 122–125.

3 M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych...*, s. 23–24.

**Schemat 1.** Atrybuty korporacji transnarodowych

Źródło: opracowanie własne. Por. M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych...*, s. 24.

Globalna efektywność oznacza skoncentrowanie wysiłków na uzyskaniu optymalnego efektu/wyniku z tytułu wszystkich działań i aktywności korporacji analizowanych w ujęciu globalnym, czyli spojrzeniu całościowym równocześnie na wymiary przestrzenny, przedmiotowy i podmiotowy. W praktyce to analiza efektywności z uwzględnieniem konkretnych przedsięwzięć eksploracyjnych, naukowo-badawczych, produkcyjnych, marketingowych, handlowych, wizerunkowych etc. podejmowanych przez członków systemu korporacyjnego. Celem analizy jest z jednej strony poszukiwanie miejsc, zadań, aktywności, których modernizacja, a nawet zaniechanie, może prowadzić do obniżenia kosztów, a z drugiej strony analiza tych samych przedsięwzięć pod kątem ich wkładu w kreację wartości dodanej. Pośrednie etapy analiz dotyczą zatem także badania wpływu na zdolności innowacyjne czy zmiany w zakresie elastyczności reakcji zmian w danej jednostce biznesu czy w obrębie konkretnego typu aktywności. Atrybut globalnej efektywności uwypukla skoncentrowanie uwagi korporacji (orkiestratora GBN) na ocenie systemu korporacyjnego jako całości. Kluczowe jest dostrzeżenie, że korporacja (zwłaszcza orkiestrator) może akceptować czasowy brak efektywności (ponoszenie strat) w niektórych jednostkach tworzących system. Przyjęcie podejścia systemowego do budowania konkurencyjności oznacza m.in. determinację w realizacji zysku jako wypadkowej dla całej organizacji (korporacji). Możliwe jest przejściowe, nawet planowe finansowanie niektórych aktywności, przedsięwzięć czy wybranych jednostek systemu biznesowego z budżetu ogólnego korporacji (globalnej sieci).

Geograficzne rozproszenie oznacza wykorzystanie potencjału globalnej przestrzeni, czyli rozlokowania jednostek, operacji, aktywności w taki sposób, aby uzyskać możliwie największe korzyści w ujęciu globalnym – postulat globalnej efektywności. Korporacje starają się poszukiwać najbardziej efektywnych destynacji dla realizacji każdej z funkcji. Struktury globalne oznaczają posiadanie różnorodnych form organizacyjnych na poszczególnych kontynentach.

Zdolność arbitrażowania polega na wykorzystywaniu istniejących naturalnie różnic w warunkach realizacji konkretnych procesów i czynności. Oznacza to porównywanie nie tylko warunków ekonomicznych (cen, kursów, stóp procentowych, stawek podatkowych) i formalnoprawnych (administracyjnych, legislacyjnych), ale także aspektów technologicznych, geograficznych, kulturowych, socjologicznych. Bazuje na omijaniu niedogodności rynkowych poprzez internalizację wielu czynności (realizację w ramach struktur systemu). Proces ten opiera się na trójkącie AAA: Adaptacja – dostosowania lokalne; Agregacja – integracja w skali globalnej; Arbitraż – wybór pomiędzy standaryzacją a adaptacją⁴.

Złożoność organizacyjna to świadome budowanie złożonych struktur na każdej płaszczyźnie: własności, technologii, strategii, zasad konkurencyjności, systemów zarządzania, łańcuchów tworzenia wartości, metod produkcyjnych, organizacyjnych, relacji przestrzennych etc. Działalność produkcyjno-handlowa, a także inwestycyjna, jest prowadzona nie tylko w ramach posiadanego majątku (różne typy afiliacji), lecz także w niezależnych przedsiębiorstwach, w wyniku zawartych porozumień (systemy kooperacyjne). Złożoność jest pochodną fragmentaryzacji łańcucha tworzenia wartości na funkcje i mniejsze operacje, różniące się specyfiką zadań i sposobów realizacji poszczególnych procesów. Służy do wykorzystywania szans płynących z globalnego otoczenia. W konsekwencji korporacja to dynamiczny, żywy organizm, samoorganizujący system.

Konieczność specjalizacji to idea operacyjnej doskonałości, oznaczająca konieczność koncentracji na doskonaleniu przez poszczególne jednostki składowe swoich kluczowych kompetencji. Oznacza szukanie możliwości realizacji poszczególnych czynności i procesów w sposób najlepszy z osiągalnych. Niekiedy zatem pewne czynności powierza się wyspecjalizowanym jednostkom na zewnątrz. Specjalistyczne funkcje lub operacje na potrzeby całego systemu korporacyjnego zleca się najlepszym w danej sferze jednostkom (przesuwając ich wykonanie do najlepszych). Wymusza się koncentrację na swoim obszarze kompetencji dla uzyskania efektu kumulacji doświadczenia. Specjalizacja widziana z zewnątrz korporacji oznacza możliwość wskazania rdzenia kompetencji organizacji jako całości, czyli określenia sektora, a nawet dziedziny, którą podmiot reprezentuje, mimo często znacznej dywersyfikacji prowadzonej przez niego działalności.

Zdolność integrowania jest cechą konstytuującą system, gdyż bez niej rozproszone geograficznie, zróżnicowane formalnie, specjalizujące się w konkretnych procesach (coraz głębsza fragmentaryzacja funkcji i operacji) jednostki nie byłyby zdolne do osiągnięcia globalnej efektywności. Konieczne jest stworzenie akceptowalnego przez członków systemu mechanizmu integrującego, zapewniającego ich połączenie i kreatywne koordynowanie w różnych konfiguracjach. Mechanizm ma zapewnić wewnątrz korporacyjne przepływy (kadr, technologii, środków

4 P. Ghemawat, *Managing Differences. The Central Challenge of Global Strategy*, „Harvard Business Review” 2007, vol. 85, s. 59–68.

finansowych, produktów, półproduktów, informacji), a przede wszystkim stanowić kanał dyfuzji wiedzy przyspieszającej proces uczenia się. Zdolność do integrowania zleconych czynności w ramach tzw. rekombinowanego łańcucha wartości⁵ to wymóg eksploracji szans płynących z ewoluującego otoczenia.

Wewnątrzorganizacyjny transfer wiedzy to kolejna cecha o szczególnym znaczeniu, gdyż wiedza jest współcześnie determinantą pozycji konkurencyjnej. Siła TNCs tkwi w zdolności do internalizacji w celu kumulowania wiedzy z różnych źródeł, poziomów, kultur oraz generowania na tej bazie nowych jej strumieni. Korporacje są niejako predestynowane do konkurowania w gospodarce eksponującej rolę wiedzy. Mają bowiem potencjał finansowy do tworzenia rozbudowanych systemów kreowania nowej wiedzy – własna baza B+R. Stale rozwijają relacje z szeroko rozumianym otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym zdolnym do stałego wzbogacania istniejących zasobów. Same kreują pączęzninowe kanały upowszechniania informacji, norm, standardów, doświadczeń, spostrzeżeń, przyspieszając ich przepływ oraz implementację konkretnych innowacji i udoskonaleń. TNCs uczyniły z wiedzy instrument sterowania alokacją zasobów, doбором miejsc lokalizacji działalności, zasadami budowy struktur organizacyjnych. Konsekwencją jest tworzenie powiązań sieciowych opartych na jej transferze. Sieciowość jest optymalnym rozwiązaniem, pozwalającym na dyfuzję wiedzy wewnątrz wielopoziomowej sieci, przy równoczesnym zabezpieczeniu przed jej niekontrolowanym wyciekiem adekwatnie dla każdej warstwy systemu.

Elastyczność organizacyjna jest dla podmiotów działających na dynamicznie zmieniającym się globalnym rynku cechą wręcz kluczową. Oznacza nie tyle zdolność, co przede wszystkim gotowość do szybkiego i skutecznego wprowadzania zmian zarówno operacyjnych, jak i strategicznych, umożliwiających dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych. Polega na formowaniu nowych jednostek, układów i powiązań (z wykorzystaniem różnych typów afiliacji: filie, mieszane spółki, alianse); przekształcaniu już istniejących struktur; rekonfiguracji systemu korporacyjnego (w tym głównie poprzez fuzje i przejęcia). To zdolność izomorficznego dostosowania się do uwarunkowań międzynarodowego biznesu. Umiejętne ulokowanie się w konkretnych miejscach dzięki reorganizacji struktur lub realizacji funkcji/operacji według specyficznych wymogów poszczególnych rynków lokalnych. Elastyczność wiąże się z systematyczną przebudową struktur produktowo-geograficznych dla poprawy przejrzystości systemu zarządzania. W efekcie pojawiają się jednostki koordynujące na poziomie globalnym, mające na celu wytyczanie kierunków rozwoju, ustanowienie modelowych zasad postępowania w określonych sytuacjach, a następnie zgranie wszystkich elementów systemu korporacyjnego.

Suwerenność oznacza zdolność do podejmowania strategicznych decyzji i realizacji zaplanowanych posunięć rozwojowych w dużej mierze niezależnie od interesów

5 J.C. Aurik, G.J. Jonk, R.E. Willen, *Rebuilding Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business*, J. Wiley & Sons, Hoboken 2003, s. 46–52.

poszczególnych gospodarek narodowych. Skala i rozproszenie działalności oraz potencjał ekonomiczny większy od wielu państw pozwala TNCs realizować strategię nie zawsze zbieżną zarówno z interesami państw goszczących, jak i macierzystych (jednak w tym drugim przypadku symbioza interesów występuje dużo częściej). Prowadzenie działalności na wielu obszarach powoduje jednak wzrost ryzyka wynikającego z konieczności rozpoznania zasad panujących w różnych systemach ekonomicznych, społecznych i prawno-politycznych. Tworząc standardy ogólne, które mają obowiązywać wszystkich członków systemu biznesowego, muszą zatem znajdować rozwiązania kompromisowe. Rozrastająca się w sieć współzależności i rosnąca liczba grup interesariuszy powoduje jednak ograniczenia suwerenności decyzji top-TNCs.

Podsumowując, istotą rozwoju korporacji transnarodowych jest specyficzna filozofia ekspansji. Top-TNCs wyróżnia zdolność do synergicznego wykorzystania równocześnie wszystkich 10 wymienionych cech i czerpania siły rozwojowej z kreowanej w ten sposób wartości dodanej (koncepcja *Integration/Responsiveness*)⁶. Dynamiczny rozwój TNCs i dokonujące się w nich przemiany to wynik ewolucji systemu gospodarki światowej – TNCs są produktem ubocznym postępującej liberalizacji i globalizacji⁷. Uaktywnianie mechanizmów koncentracji kapitału na rynku przedsiębiorstw, będące efektem kolejnych fal globalizacji, prowadzi do wyłaniania liderów regionalnych i branżowych – kreowania *orchestrators of GBNs*. Stanowi to uzasadnienie dla odwołania się do ewolucji procesów globalizacyjnych w kontekście badań nad rozwojem globalnych sieci biznesowych i miejscem korporacji transnarodowych w tej strukturze.

1.2. Ewolucja terminologii opisującej korporacje

W celu przedstawienia ewolucji koncepcji definiowania korporacji transnarodowych warto rozpocząć od elementów składowych pojęć „korporacja” czy „przedsiębiorstwo”, a może „firma”. Podobnie z przymiotnikami „transnarodowa”, a może „międzynarodowa” czy „wielonarodowa”. W literaturze, a zwłaszcza języku potocznym, pojęcia: „korporacje transnarodowe” (*transnational corporations* – TNCs); „przedsiębiorstwa wielonarodowe” (*multinational enterprises* – MNEs); „firmy międzynarodowe” (*international companies* – INCs) są stosowane zamiennie. Można

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

7 R. Vernon, *In the Hurricane's Eyes: The Troubled Prospects of Multinational Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1998, s. 1.

to oczywiście wytłumaczyć zachowaniem płynności językowej, jednak warto znać i rozumieć różnice między tymi określeniami.

Pojęcia „przedsiębiorstwo” (*enterprises*) i „firma” (*company*) oraz „korporacja” (*corporation*) kładą nacisk na podmiotowość w sensie prawnym, a dodatkowo na znaczenie struktur funkcjonalnych ukierunkowanych na zysk i efektywność ekonomiczną (działalność zarobkowa). W ujęciu przedmiotowym podkreślają one celowość budowania konkretnych struktur, najczęściej hierarchicznych, liniowych lub dywizjonalnych (czyli tradycyjnych) w celu realizacji określonych zadań gospodarczych. Dotyczy to zarówno aktywów materialnych, jak i niematerialnych.

Pojęcie „korporacja” jest i było zazwyczaj wykorzystywane dla zaakcentowania skali działania. Ma na celu uwypuklenie siły ekonomicznej, potencjału posiadanych struktur potężnego przedsiębiorstwa, zwykle obejmującego grupę kapitałową, system firm zależnych. Współcześnie niemal immanentną cechą podmiotu określanego mianem „korporacja” jest przekraczanie granic jednego systemu prawnego (państwa). Słowa „korporacja” używamy zatem, aby akcentować skalę, złożoność organizacyjną, integrację współpracujących elementów składowych, tworzących jej struktury. Dodatkowo samo użycie określenia „korporacja” wskazuje na wykorzystanie sieci powiązań na wielu poziomach i w więcej niż jednej lokalizacji oraz istnienie specyficznej, unikalnej kultury korporacyjnej.

Od połowy lat 70. XX w. zaczęto akcentować rosnącą rolę takich właśnie podmiotów w gospodarce światowej. Określenie „korporacja transnarodowa” (*transnational corporation*) miało za zadanie podkreślić, że mimo wyraźnie określonego kraju pochodzenia funkcjonuje w istocie niezależnie od regulacji konkretnego państwa. Ma bowiem zdolność arbitrażowania, integrowania, negocjowania i osiągania efektywności globalnej na bazie sieci powiązań i zróżnicowanych relacji zarówno w sferze kapitału ekonomicznego, jak i intelektualnego. Między innymi wykorzystuje korzystne aspekty poszczególnych lokalizacji, zróżnicowanych typów umów czy systemów prawnych państw goszczących, w których zlokalizowane są na różnych zasadach jego filie, podmioty zależne, jednostki stowarzyszone.

Warto wskazać także na ważny aspekt o charakterze formalnym, czyli że korporacje mogą być odrębnymi od swoich jednostek podmiotami prawa⁸. Mogą być bowiem zbiorem jednostek posiadających lub nieposiadających osobowość prawną, z różnych krajów pochodzenia, a tym, co je łączy, mogą być więzi wspólnej własności i reagowanie na wspólną strategię zarządzania. Atrybutem korporacji jest duża elastyczność organizacyjna w skali międzynarodowej, dotycząca zarówno kapitału,

8 A.J.C. Gatto, *Multinational Enterprises and Human Rights: Obligations under EU Law and International Law*, Northampton 2011, s. 38; idem, *The European Union and Corporate Social Responsibility: Can the EU Contribute to the Accountability of Multinational Enterprises for Human Rights?*, „K.U. Leuven Working Paper Institute for International Law”, Faculty of Law of the University of Leuven, Leuven 2002, vol. 32, s. 11–12; D.M. Walker, *The Oxford Companion to Law*, Clarendon Press, Oxford 1980, s. 293; J.D. Cox, T.L. Hazen, *Business Organizations Law*, West Academic Publishing, St. Paul 2016, s. 77.

jak i produkcji⁹. Kolejny walor to zdolność zarządzania globalną strukturą biznesową korporacji niemal niezależnie od kraju pochodzenia, w zależności od przyjętego modelu organizacyjnego z wykorzystaniem atutów wielu lokalizacji.

Używając określenia „korporacje”, podkreślamy, że podmioty te różnią się od innych podmiotów, określanych mianem firm czy przedsiębiorstw, nawet aktywnych eksportowo czy posiadających swoje struktury za granicą, gdyż charakteryzują się równocześnie zespołem atrybutów determinujących ich przewagę konkurencyjną nad tymi tradycyjnie zorganizowanymi strukturami. Zwykle TNCs są suwerenne względem krajów pochodzenia, za wyjątkiem formalnej rejestracji, jak również lokując aktywności na wielu rynkach, są zdolne zachować niezależność od państw goszczących.

Korporacje transnarodowe, jako autonomiczne organizacje pozarządowe, w coraz większym stopniu sprawują władzę regulacyjną w gospodarce XXI w. L.C. Baker twierdzi, że chociaż nie stanowią one prawa w przyjętym sensie, to kreując regulacje ponadnarodowe w ramach zinstytucjonalizowanych i samodzielnych systemów, zaczynają pełnić funkcje państwa poza państwem¹⁰. Zrozumienie roli korporacji w globalnym zarządzaniu wymaga dostrzeżenia, że opracowują one swoje preferencje na podstawie oceny swojej siły wpływu na proces decyzyjny w różnych kwestiach, obszarach i sektorach, kosztów partycypacji społeczno-politycznej i względy konkurencyjne. D. Levy i A. Prakash twierdzą, że instytucje globalnego zarządzania stanowią wynik negocjacji między korporacjami, państwami i podmiotami niepaństwowymi¹¹.

Kolejni autorzy próbują definiować i dookreślać tak zorganizowane systemy biznesowe, odnosząc się do ich specyfiki, zakresu wpływu na gospodarkę lub jej obszary – m.in. poprzez różnicowanie zarówno rzeczownika, jak i przymiotnika. W literaturze przedmiotu od wielu lat (co pokazuje przegląd historyczny publikacji dotyczących korporacji zarówno z zakresu ekonomii, jak i prawa) nie wypracowano porządkujących zasad czy kryteriów dotyczących zakresu terminów: „korporacja”¹²,

9 J. Wouters, A.-L. Chané, *Multinational Corporations in International Law*, „Working Paper” 2013, vol. 129, https://ghum.kuleuven.be/ggs/publications/working_papers/new_series/wpl21-130/wpl29-wouters-chane.pdf (dostęp: 25.01.2022).

10 L.C. Backer, *Multinational Corporations as Objects and Sources of Transnational Regulation*, „ILSA Journal of International & Comparative Law” 2008, vol. 14, no. 2.

11 D. Levy, A. Prakash, *Bargains Old and New: Multinational Corporations in Global Governance*, „Business and Politics” 2003, vol. 5, no. 2.

12 P.I. Blumberg, *Accountability of Multinational Corporations: The Barriers Presented by Concepts of the Corporate Juridical Entity*, „Hastings International Comparative Law Review” 2001, vol. 24; J. Wouters, J.S. Nye Jr., *Multinational Corporations in World Politics*, „Foreign Affairs” 1974, no. 1; M.T. Rooney, *Multinational Corporations*, „Catholic Lawyer” 1974, vol. 20.

„firma”¹³, „grupa”¹⁴, „przedsiębiorstwo”¹⁵, tak jak i przymiotników: międzynarodowa/e¹⁶, wielonarodowa/e¹⁷, transnarodowa/e¹⁸, ponadnarodowa/e, globalna/e¹⁹ (rzadziej transgraniczna/e czy bezpaństwowa/e²⁰) stosowane są zamiennie dla zachowania płynności językowej²¹. Analiza historyczna wskazuje, że w latach 50. XX w. zasadniczo używano terminu „przedsiębiorstwo międzynarodowe”, w latach 60. XX w. dominowało „przedsiębiorstwo wielonarodowe”, a od lat 70. XX w. ugruntowało się określenie „korporacje transnarodowe”. Jest to związane z przyjęciem pierwszej

- 13 L. Kano, A. Verbeke, *Theories of the Multinational Firm: A Microfoundational Perspective*, „Global Strategy Journal” 2019, vol. 9, no. 1, s. 158–183; M. Forsgren, *Theories of the Multinational Firm. A Multidimensional Creature in the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2017; J.F. Hennart, *The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise*, [w:] Ch.N. Pitelis, R. Sugden (red.), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, London 1991.
- 14 J.E. Antunes, *Liability of Corporate Groups. Autonomy and Control in Parent-Subsidiary Relationships in US, German and EU Law. An International and Comparative Perspective*, Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer–Boston 1994, s. 497–542.
- 15 M. Casson, *The Multinational Enterprise. Theory and History*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2018; S. Joseph, *Taming the Leviathans: Multinational Enterprises and Human Rights*, „Netherlands International Law Review” 1999, vol. 46, s. 171–203; D. Vagts, *The Multinational Enterprise: A New Challenge For Transnational Law*, „Harvard Law Review” 1970, vol. 83, s. 739–792.
- 16 Przedsiębiorstwo międzynarodowe, które w sensie czynnym internacjonalizuje swoją działalność, czyli czynnie współpracuje ze swoim otoczeniem zagranicznym. M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym. Aspekty ekonomiczne, finansowe i menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 23–69.
- 17 A.-L. Chané, *Multinational Corporations in International Law*, „Working Paper” 2013, vol. 129, Leuven; C.A. Williams, J.M. Conley, *Trends in the Social [Ir]responsibility of American Multinational Corporations: Increased Power, Diminished Accountability?*, „Fordham Environmental Law Review” 2013, nr XXV; R.E. Rauxloh, *A Call for the End of Impunity for Multinational Corporations*, „Texas Wesleyan Law Review” 2008, vol. 14; S. Chesterman, *Oil and Water: Regulating the Behavior of Multinational Corporations Through Law*, „Journal of International Law and Politics” 2004, vol. 36; D. Germidis, *Technology Transfer, Regional Co-operation and Multinational Firms*, [w:] P.K. Ghosh (red.), *Multi-National Corporations and Third World Development*, Westport 1984; C. Carballal-Benaglio, *Cultural Diversity: Making Intercultural Collaboration Possible for Multinational Corporations*, „Law and Business Review of the Americas” 2013, vol. 3.
- 18 B.S. Wray, *Translating Torts. A Justice Framework for Transnational Corporate Harm*, European University Institute, Florence 2015, s. 27–29; M. Yamin, *A Reassessment of Hymer's Contribution to the Theory of the Transnational Corporation*, [w:] N.Ch. Pitelis, R. Sugden (red.), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, London–New York 1991.
- 19 P. Dicken, „Placing” Firms, „Firming” Places: Grounding the Debate on the Global Corporation. Paper presented at the Conference on „Responding to Globalization: Societies, Groups, and Individuals” 2002, University of Colorado, Boulder, April, <http://citeseerx.ist.psu.edu/view-doc/download/pdf> (dostęp: 10.08.2018).
- 20 R.D. Voorhees, E.L. Seim, J.I. Coppett, *Global Logistics and Stateless Corporations*, „Transportation Practitioners Journal” 1992, vol. 2.
- 21 Szerzej: M. Rosińska-Bukowska, *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009, s. 102–112.

oficjalnej definicji, ale także z przypisywaniem tym określeniom, dotyczącym działających firm / przedsiębiorstw / korporacji, pewnych różnic w skali i stopniu zaangażowania w gospodarce światowej²².

Kluczowym dla niniejszych rozważań stwierdzeniem jest²³, że niezależnie od dokładności definicji istnieją szczególne cechy ekonomiczne i prawne, które odróżniają podmioty gospodarcze typu korporacje transnarodowe (TNCs), przedsiębiorstwa wielonarodowe (MNEs), przedsiębiorstwa międzynarodowe (INCs) od przedsiębiorstw, które prowadzą jedynie działalność krajową. TNCs, MNEs, INCs nie są konstytuowane przez jeden system prawny. Co więcej, nie ma jednego prawa, które określa granice ich działalności i podział władzy. Kontrola tych przedsiębiorstw jest zorganizowana w sposób, który przekracza granice terytorialne. Charakteryzują się posiadaniem statusu prawnego, który pozwala im, a także motywuje je do działania ponad granicami państwowymi i poza skutecznym nadzorem zarówno krajowym, jak i często międzynarodowym. Pod względem ekonomicznym przedsiębiorstwa te różnią się od przedsiębiorstw zlokalizowanych w jednym państwie (atrybut geograficznego rozproszenia) zdolnością do organizowania i integrowania handlu ponad granicami (atrybut zdolności integrowania, także arbitrażowania), z podmiotami powiązanymi w różny sposób (atrybut sieciowości), co daje im przewagę konkurencyjną nad lokalnymi firmami (atrybut globalnej efektywności). Istotna siła tak zarządzanych przedsiębiorstw polega także na tym, że mogą wpływać na politykę gospodarczą krajów, w których działają (atrybuty suwerenności).

Korporacje transnarodowe są zdolne do aktywnego i hybrydowego operowania pomiędzy krajami z wykorzystaniem ich wybranych atutów, czyli nie tylko prowadzenia jednego rodzaju działalności nawet w wielu krajach w sposób niezależny czy autonomiczny. Na takie miano nie zasługują zatem firmy, które angażują się tylko w eksport/import towarów i usług, w porozumienia niekapitałowe albo w inwestycje portfelowe²⁴. TNC musi być zdolna eksplorować zasoby w lokalizacjach zagranicznych, uzyskiwać i wykorzystywać równocześnie przewagi własnościowe, lokalizacyjne i internalizacyjne (paradygmat OLI²⁵). TNC to przedsiębiorstwo, a raczej organizacja będąca liderem zmian zachodzących we współczesnym świecie, zwłaszcza w obszarze swoich kluczowych kompetencji (sektor), ale co istotne, kreator pomysłów ukierunkowujących ewolucję, tempo wdrażania kolejnych innowacji oraz kierunki rozwoju technologii. Jej działalność jest geograficznie rozproszona, co stanowi jej atut, gdyż pozwala na uzyskiwanie globalnej efektywności jako wypadkowej aktywności wielu centrów systemu korporacyjnego²⁶.

22 Szerzej w dalszej części niniejszego opracowania.

23 Podobnie: A.J.C. Gatto, *The European...*, s. 12.

24 G. Ietto-Gillies, *Transnational Corporations and International Production. Concepts, Theories and Effects*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham–Northampton 2005, s. 102–137.

25 M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 52–55.

26 Por. J. Cantwell, *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Blackwell, Oxford 1990; J. Cantwell, *A Survey of Theories of International Production*, [w:] C. Pitelis, R. Sugden (red.), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, London–New York 1991.

ONZ, formułując pierwszą, oficjalną definicję TNCs (1973)²⁷, wskazywała jedynie, że są to podmioty zarządzające majątkiem (kopalniami, fabrykami, biurami sprzedaży etc.) przynajmniej w dwóch państwach. OECD (1976)²⁸ dodała, że atrybutami wyróżniającymi TNCs są specyfika ich wewnętrznych powiązań oraz rola kreowanej przez nie wiedzy. W ten sposób zaakcentowano znaczenie wpływu korporacji na działalność innych podmiotów, w szczególności poprzez transfer wiedzy i zasobów, a niekoniecznie powiązania wynikające z własności²⁹.

W projekcie *Code of Conduct on Transnational Enterprises* (1988) definicja korporacji była znacznie uwspółcześniona, co dotyczyło zarówno struktury własnościowej, jak i koncepcji struktur organizacyjno-zarządczych³⁰. Zauważono m.in., że jest to przedsiębiorstwo stanowiące własność publiczną, prywatną lub mieszaną, zawierające jednostki ulokowane w dwóch lub więcej państwach, działające w systemie podejmowania decyzji, niezależnie od formy prawnej i obszarów działalności tych jednostek. Elementy tej struktury, czyli jednostki składowe powiązane są poprzez własność lub w inny sposób, tak że jedna z nich lub większa grupa może wywierać znaczący wpływ na działalność pozostałych. Siłą napędową tak skomponowanego systemu są spójne polityki i wspólna strategia, kreowane przez jeden ośrodek decyzyjny lub większą liczbę powiązanych podmiotów. Istotą systemu jest współdziałanie, zwłaszcza w zakresie dzielenia się wiedzą, zasobami i odpowiedzialnością.

W konsekwencji rozwoju takiego postrzegania korporacji i implementacji tych założeń w praktyce biznesu międzynarodowego w XXI w. nikt już nie kwestionuje, że dyfuzja kapitału wiedzy to sedno sukcesogennej ekspansji korporacji wszystkich sektorów. To właśnie wiedza, nie transfer kapitału finansowego (choć oczywiście ten jest niezbędny) jest kluczowym nośnikiem kwalifikacji, metod organizacji, technik produkcji, technologii, innowacji zarządczych czy rozwiązań marketingowych. Specyficznym atrybutem najpotężniejszych korporacji transnarodowych (top-TNCs) jest zatem nie tyle własność zasobów, co „zdolność organizowania, integrowania oraz sprawnego koordynowania działań różnych jednostek w procesie realizacji przyjętej strategii rozwojowej nastawionej na tworzenie wartości dodanej”³¹. Top-TNCs dokonują ponadnarodowego transferu zarówno aktywów materialnych, jak i niematerialnych. W konsekwencji obserwujemy przepływy kapitału w postaci inwestycji zagranicznych czy międzynarodowych fuzji przejęć, ale nie w pełni dostrzegamy być może nawet ważniejsze skutki aktywności korporacji:

27 ONZ, *ONZ Multinational Corporations in World Development*, Department of Economic and Social Affairs 1976, s. 24.

28 OECD, *Declaration on International Investment and Multinational Enterprises* of 27.2.1976, Annex, Doc. DCB 48/28/6/76, pkt 8.

29 M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 19.

30 ONZ, *Draft United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations*, U.N. Doc.E/1988/39/add.1, pkt 1a.

31 M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój...*, s. 20. Pierwszy zwrócił na to uwagę P. Dicken, *Global Shift. Internationalization of Economic Activity*, Guilford Press, New York–London 1992.

umiejętności i kwalifikacji, metod marketingowych, koncepcji zarządczych, modeli organizacyjnych, marek i wzorców zachowań. Działania korporacji są jak rozpędzony wir, wciągający w swoją orbitę wpływów różnorodne zbiory zasobów, zdolności i umiejętności wytwórczych, kompetencji kapitału ludzkiego. Splecione wyzwają nową energię, stymulując rozwój ekonomiczny, kreując kolejne warstwy relacji i powiązań w różnych konfiguracjach na arenie międzynarodowej.

W tym kontekście za szczególnie ważne należy uznać spojrzenie zaprezentowane w OECD *Guidelines for Multinational Enterprises* (2012), zgodnie z którym konkretna/dokładna definicja nie jest w ogóle wymagana³². Przedsiębiorstwa wielonarodowe (*multinational enterprises* – MNEs) to takie, które realizują swoją aktywność poprzez zbiory spółek lub innych typów jednostek pochodzących z więcej niż jednego państwa. Nie ma ograniczeń obszaru ich działalności. Dopuszcza się wszelkie formy własności: publiczną, prywatną, spółdzielczą lub hybrydę wskazanych. Elementy tworzą system powiązań na bazie zróżnicowanych, wszelkich dopuszczalnych prawem zasad, modeli i instrumentów. Przyjmuje się jednak, że zwykle jeden z podmiotów w pełni kontroluje system, determinując zachowania innych uczestników. Zarówno poziom autonomii członków, jak i model powiązań czy siła wpływu wzajemnych oddziaływań w ramach MNEs mogą być różne.

Agenda ONZ ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD), definiując „korporację transnarodową – TNC” zaakcentowała właśnie aspekt organizacyjny³³, zwracając uwagę, że:

- TNC jest spółką kapitałową, w tym akcyjną lub inną;
- TNC składa się z korporacji matki, która kontroluje minimum 10% akcji jednostek systemu biznesowego zlokalizowanych poza krajem macierzystym lub dysponuje innymi formami udziałów w zagranicznych jednostkach systemu;
- TNC posiada afiliowane przy niej przedsiębiorstwa zagraniczne w trzech postaciach: spółek córek (filii), spółek zależnych oraz spółek stowarzyszonych.

Przyjmując jako podstawę wyróżnienia form jednostek afiliowanych ich zdolności do obniżania kosztów transakcyjnych dzięki sprawności internalizacji działań i dzięki temu omijania niedogodności rynkowych, wskazane formy afiliacji to³⁴:

- spółki córki (filie), czyli „**spółki oparte na własności udziałów** – z pełnym lub większościowym udziałem kapitałowym, czyli zwykle powyżej 50% siły głosów (*wholly-owned* lub *majority-owned company*) lub mniejszym, ale pozwalającym na decydowanie o organizacji, administracji i zarządzaniu (strategiczny udziałowiec)”;

32 Podobnie jak OECD, także Międzynarodowa Organizacja Pracy w trójstronnej deklaracji dotyczącej zasad przedsiębiorstw wielonarodowych i polityki społecznej zastrzegła, że dokładna definicja nie jest konieczna i deklaracja jej nie przewiduje. OECD, *The OECD Declaration and Decisions on International Investment and Multinational Enterprises*, Basic Texts, OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2012, pkt I.4.

33 UNCTAD, *World Investment Report 2001. Promoting Linkages*, New York–Geneva 2001, s. 275.

34 M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 20–22.

- spółki zależne, czyli „**spółki oparte na strategicznym partnerstwie kapitałowym** – z udziałem korporacji matki 10–50%, w tym: spółki stowarzyszone (*associate company*), spółki mieszane (*mixed company*), wspólne przedsięwzięcia (*joint venture*); z poziomym udziału kapitału własnego korporacji oraz zakresu rozproszenia pozostałych udziałów wynika adekwatne uczestnictwo w zarządzaniu organizacją”;
- spółki stowarzyszone, czyli „**spółki oparte na umowach o współpracy** i niewielkim zaangażowaniu kapitałowym – oddziały (*branches*), udział korporacji matki poniżej 10% własności akcji lub posiadanie, co najmniej przez rok, majątku nieruchomego lub ruchomego w kraju goszczącym”.

Warto podkreślić, że w publikowanych corocznych Światowych Raportach Inwestycyjnych (*World Investment Report* – WIR), ukazujących się od 1991 r., Agenda ONZ ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD) poświęcała korporacjom transnarodowym wiele uwagi. Od 1992 r. ukazuje się wydawane przez UNCTAD czasopismo „*Transnational Corporations Journal*”.

Przez niemal dwie dekady korporacje były w centrum badań odnoszących się do kwestii handlu i rozwoju gospodarki międzynarodowej, o czym świadczą kolejne obszerne raporty, których tytuły akcentują ich rolę³⁵:

- 1992 – *Korporacje transnarodowe jako napędy rozwoju*,
- 1993 – *Korporacje transnarodowe i zintegrowana międzynarodowa produkcja*,
- 1994 – *Korporacje transnarodowe, zatrudnienie i miejsce pracy*,
- 1995 – *Korporacje transnarodowe a konkurencyjność*,
- 1997 – *Korporacje transnarodowe, struktura rynku i polityka konkurencji*,
- 2002 – *Korporacje transnarodowe i konkurencyjność eksportu*,
- 2005 – *Korporacje transnarodowe i umiędzynarodowienie badań i rozwoju*,
- 2007 – *Korporacje transnarodowe, przemysł wydobywczy i rozwój*,
- 2008 – *Korporacje transnarodowe i wyzwanie infrastrukturalne*,
- 2009 – *Korporacje transnarodowe, produkcja rolna i rozwój*.

Dopiero raport WIR z roku 2011³⁶ nie miał w tytule słów „korporacje transnarodowe”, co jednak nie oznacza, że UNCTAD przestał dostrzegać ważność tych podmiotów. Nadal wszystkie parametry charakteryzujące korporacje znajdują się w raportach. Wskazuje to raczej na silne zakorzenienie korporacji w systemach ekonomiczno-społecznych zarówno poszczególnych państw, jak i całej gospodarki

35 J.H. Dunning, *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, „*Journal of International Business Studies*” 1979, vol. 11, no. 1, s. 9–31, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>; J.H. Dunning, *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*, „*Journal of International Business Studies*” 1988, vol. 19, no. 1, s. 1–31.

36 WIR 2011 – „Non-Equity Modes of International Production and Development”. W kolejnych raportach analizy koncentrowały się wokół kolejnych ważnych kwestii, np. WIR 2020 – „*International Production Beyond the Pandemic*”; WIR 2021 – „*Investing in Sustainable Recovery*”.

światowej. W drugiej dekadzie XXI w. wiedza na ich temat wydaje się znacznie bardziej skodyfikowana i uporządkowana.

Badania, nie tylko UNCTAD, ukierunkowane zostają w efekcie na pogłębione analizy źródeł różnorodności korporacji i roli w systemach narodowych, regionalnych, światowych. Wszystkie one jednocześnie potwierdzają, że wskazane trzy podstawowe typy afiliacji to następstwo implementacji strategii rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych, opartych na wykorzystaniu możliwości ekspansji poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne (*Foreign Direct Investment* – FDI)³⁷. Korporacje, aktywnie eksplorując teorię lokalizacji i aliansów strategicznych, budują łańcuchy produkcji międzynarodowej. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej (J.H. Dunninga³⁸) staje się z kolei próbą wyjaśnienia, skąd biorą się tak zróżnicowane formy, struktury, strategie ekspansji międzynarodowej. J.H. Dunning słusznie zauważa, że obserwując działania przedsiębiorstw międzynarodowych i różnorodność ich modeli aktywności, konieczne jest stworzenie nowej teorii, która pozwoliłaby na komplikację wielu możliwych podejść, uwzględniających jako cel generowanie globalnej wartości dodanej. Należy jednak pamiętać, że paradygmat OLI (własność, internalizacja, lokalizacja), który teraz jest punktem wyjścia do badań nad korporacjami, jest w istocie efektem scalenia wielu teorii bazowych. OLI stanowi fundament rozwoju TNCs. Wykorzystując siłę każdego z tych trzech atrybutów, korporacje są zdolne kreatywnie dodawać kolejne wartości do zastanych standardów. Istotą tego procesu jest połączenie ilościowych oraz jakościowych walorów jako podstawy kreacji nowych wartości dodanych. Wyzwaniem staje się umiejętność pomiaru zdolności do kreacji wartości dodanej, wytwarzanej w systemach korporacyjnych. Kolejną teoretyczną próbę wyjaśnienia specyfiki korporacji może stanowić koncepcja globalnych łańcuchów wartości (*Global Value Chains* – GVCs)³⁹. Korporacje niejako

37 Syntetyczne ujęcie teoretyczne, np. M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój...*, s. 55–60. Szerzej m.in. odnośnie do roli FDI w procesie transferu technologii i umiejętności oraz kreacji dostępu do rynków międzynarodowych poprzez globalne łańcuchy wartości: J.Y. Mbena, *FDI and Their Participation in Global Value Chains: An Analysis Based on East Asia*, „Economic and Regional Studies” 2024, vol. 17, no. 3, s. 408–432.

38 J.H. Dunning twierdził, że żadna z istniejących koncepcji nie wyjaśnia w sposób zadowalający zjawiska bezpośrednich inwestycji zagranicznych i dlatego uznał za celowe stworzenie teorii scalającej dorobek innych podejść. J.H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1993.

39 Szerzej na ten temat w różnych spojrzeniach, w tym odnośnie do Polski, np.: B. Drelich-Skulska, S. Bobowski, P. Pasierbiak (red.), *Globalne łańcuchy wartości. Funkcjonowanie, dylematy, wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2024; O. Cattaneo, G. Gereffi, C. Staritz (red.), *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*, Word Bank, Washington DC 2010; A. Nacewska-Twardowska, *Partycypacja Polski w globalnych łańcuchach wartości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 498, s. 222–231; A. Nacewska-Twardowska, *Poland and Global Value Chains at the Beginning of the 21st Century – An Opportunity or a Threat?*, „International Journal of Management and Economics” 2022, vol. 58, no. 1, s. 33–43.

z definicji wykorzystują różne lokalizacje, umiejscowione w wielu państwach do uzyskiwania możliwe najbardziej efektywnego rozlokowania kolejnych faz tworzenia produktu finalnego, kreując dzięki temu wartość dodaną w ramach jednego podmiotu (korporacji transnarodowej, sieci biznesowej).

Istotą zmian w działaniu, a co za tym idzie definiowaniu korporacji jest to, że nie należy koncentrować się na internalizacji czy integracji elementów składowych w celu unikania kosztów transakcyjnych, ale na zrozumieniu potęgi wspólnej koordynacji działań i procesów na rzecz kreacji wartości dodanej do zmieniających się standardów, poszukiwaniu unikalnej wiedzy mogącej stanowić podstawę długookresowej konkurencyjności. Atrybutem korporacji jest internalizacja, czyli eksploracja wiedzy osadzonej w ich wewnątrzorganizacyjnych sieciach. Wykorzystują one swój kapitał instytucjonalny (relacyjna część kapitału intelektualnego⁴⁰), dostosowując się do specyficznych uwarunkowań poszczególnych lokalizacji.

Należy wyraźnie zaznaczyć, że ekspansja korporacji w XXI w. weszła w nową fazę. Zmieniły się zasady rozwoju najpotężniejszych przedsiębiorstw świata, co znalazło odzwierciedlenie w filarach ich strategii. Redefinicja pojęcia „korporacja transnarodowa” wymaga przeniesienia punktu ciężkości z akcentowania kwestii własności, czyli zasobów/stanu posiadania, wynikającej z siły opartej na zgromadzonych aktywach materialnych (majątek), na zdolności i kompetencji eksploracji tego potencjału w dynamicznym otoczeniu – aktywa niematerialne (kapitał intelektualny).

W konsekwencji wymogu wykorzystania synergii kapitału ekonomicznego i intelektualnego korporacji jako podstawy ich ewolucji inaczej zaczęto rozpatrywać sfery i zakres zaangażowania korporacji na arenie międzynarodowej. Ich aktywność w światowych przepływach inwestycyjnych – bezpośrednio inwestycje zagraniczne, odnoszone są do modeli i zasad realizowania każdego z aspektów, każdej z faz międzynarodowej działalności produkcyjno-handlowo-usługowej. Szczególnego znaczenia nabierają formy włączania się korporacji w poszczególne systemy ekonomiczne. Niektóre państwa tworzą wymogi dotyczące koncepcji rozwijania kolejnych warstw struktur organizacyjnych⁴¹. Korporacje bardzo sprawnie dostosowują się do wyzwań, dlatego właśnie podkreśla się, że ewoluujące zasady rozwoju biznesu w XXI w. to niekoniecznie problem dla nich, a raczej nowe szanse na przygotowanie adekwatnej, zgodnej z wyzwaniami np. zrównoważonego rozwoju strategii.

40 Szerzej: M. Rosińska-Bukowska, *Human Capital and Intellectual Capital in Modern International Business – Based on Studies of the Strategies of Transnational Corporations*, „Comparative Economic Research” 2019, vol. 22, no. 2.

41 Najpotężniejsze miejsca lokaty, takie jak np. Stany Zjednoczone czy Chiny, stawiają korporacjom wymogi mające zapewnić swoim gospodarkom długookresowe korzyści z aktywności obcego kapitału. Przykład to wymogi dla FCA (Fiat) przy przejmowaniu udziałów w Chryslerze – sektor motoryzacyjny (USA). Inne to np. konieczność włączania do spółek *joint venture* lokalnych podmiotów (Chiny). Przykłady: Volkswagen i SAIC, Apple i Guizhou-Cloud Big Data, Starbucks i Uni-president.

Patrząc na ewolucję korporacji, warto odwołać się do koncepcji zmian, jakie niosły ze sobą kolejne fazy rozwoju kapitalizmu⁴². Pierwotnie, tak jak w korporacjach, kluczowa była koncentracja kapitału, czyli własności, roli właściciela. Ta faza to etap kapitalizmu przedsiębiorczego. Kolejna faza związana była z działaniami na rzecz koordynowania rozbudowanych struktur organizacyjnych oraz związanym z tym wymogiem bardziej profesjonalnego zarządzania, czyli strategicznej wizji i zarządzania, rola menedżerów. Następną fazą to kapitalizm menedżerski. W dojrzałej fazie kapitalizmu inwestorskiego, z którą mamy obecnie do czynienia, konieczne jest dostrzeganie wielości i różnorodności członków systemu biznesowego. Koncepcja zrównoważonego rozwoju bazuje na kreacji wartości dodanej i uwzględnianiu grup interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych). Kluczowa w tym modelu jest wiedza, będąca wynikiem współpracy wielu grup zróżnicowanych uczestników systemu, gdyż daje ona możliwość wyważania proporcji rynku i kontroli.

W istocie od zawsze trzy podstawowe sposoby działania: kontrola, konkurencja i kooperacja (paradygmat KKK⁴³; CCC – *control, competition, cooperation*) przeplatają się. Dostosowujące się do wymogów rynku struktury przedsiębiorstw stanowią wizualizację konkretnego systemu regulacji. Koncepcje modeli organizacyjnych odpowiadają etapom rozwoju kapitalizmu, gdyż jest to obraz ewolucji od dominacji rynku (konkurencja), przez poszukiwania adekwatnego modelu uporządkowania (hierarchia, kontrola), do zrozumienia idei współpracy jako siły rozwoju (kooperacja, a nawet kooperencja).

Współczesny model regulacji opiera się na znajdowaniu odpowiednich proporcji wyważania kontroli w stosunku do konkurencji, czyli tyle hierarchii, ile konieczne, tyle rynku, ile możliwe. W ten sposób powstają struktury hybrydowe, dla zaspokojenia interesów różnych specyficznych dla danego systemu grup uczestników. Istotą struktur hybrydowych jest łączenie relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych, czyli kooperencja (*coopetition*)⁴⁴. Dodatkowym walorem, niejako konsekwencją kooperencji, jest orkiestracja (*orchestration*)⁴⁵. Orkiestracja to termin na określenie specyficznej

42 M. Rosińska, *Przemiany w gospodarce światowej z perspektywy przedsiębiorstwa – fazy rozwoju kapitalizmu i ich konsekwencje dla podmiotów gospodarczych*, [w:] *Unia Europejska w gospodarce światowej*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2007, nr 209, s. 331–342; M. Rosińska-Bukowska, *Rola korporacji...*

43 A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Monografie i Opracowania, nr 427, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 192–194.

44 Kooperencja (inaczej nazwaną też koopetycją) oznacza umiejętność łączenia konkurencji i współpracy w celu tworzenia wartości dodanej do stale rosnącego standardu w wyniku wewnętrznych interakcji wszystkich interesariuszy. M. Rosińska-Bukowska, *Global Business Networks...*, s. 23–25; Y. Lou, *Toward Coopetition within a Multinational Enterprise*, „Journal of World Business” 2005, vol. 40, s. 71–72; M. Zineldin, *Co-Opetition: The Organisation of the Future*, „Intelligence & Planning” 2004, vol. 22, no. 7, s. 780–790.

45 Orkiestracja to realizacja założeń modelu regulacyjnego, umożliwiającego poszczególnym członkom systemu zarządzanego przez korporację osiągnięcie postawionych celów zgodnie z różnorodnymi typami struktur organizacyjnych i zarządczych oraz odpowiednio dobranymi

formy koordynacji złożonego systemu, w którym uczestnicy (w tym orkiestrator) posiadają zróżnicowane zasoby i różną pozycję w strukturach organizacji, czasem nawet zmieniającą się w zależności od zadania czy momentu. Orkiestracja to rodzaj mechanizmu regulacyjnego w łańcuchu kreacji wartości. Trudności w procesie orkiestracji potęguje fakt, że podmioty uczestniczące w orkiestrowanej sieci mogą znajdować się na różnych poziomach systemu, czyli mieć różną siłę formalnego członkostwa w organizacji. Stanowi to odpowiednik trzech form afiliacji: powiązania własnościowe, strategiczne lub operacyjne na bazie luźniejszych umów o współpracy.

Powiązania oparte na własności, budujące rdzeń systemu (*ownership links* – OLs) to efekt intensyfikacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI) oraz międzynarodowych fuzji i przejęć (M&As) w celu formalnej integracji systemu. Stanowią wyraz dążenia korporacji do stworzenia kompleksowej struktury organizacyjnej na rzecz budowania długookresowej trwałej pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym. Powiązania strategiczne (*strategic connections* – SCs) powstają w wyniku podpisywania długookresowych umów typu aliansowego (alianse strategiczne, *joint venture*). Często bywają załącznikiem późniejszego pogłębiania współpracy. Powiązania kooperacyjne (*cooperative relations* – CRs) są najluźniejsze. To różnego typu relacje, interakcje okazjonalne i incydentalne. Od współudziału w klasycznych transakcjach biznesowych w ramach łańcucha produkcyjnego, gdzie każdy uczestnik realizuje konkretne zadania i operacje (początkowo relacja np. niejako równoległa w całym procesie produkcyjno-usługowym z czasem dopiero rozwijająca się), po zaangażowanie wspólne różnych podmiotów w sferze zrównoważonego rozwoju (w tym działania *non profit*). Realizowana aktywność, poszukiwanie bardziej ekologicznych, prospołecznych czy innowacyjnych rozwiązań może zbliżyć podmioty. Reakcje kooperacyjne mogą z czasem ulegać pogłębieniu i zmieniać swój charakter, jednak mogą dotyczyć także podmiotów bezpośrednio konkurujących.

Powiązania o charakterze własnościowym (OLs) zwykle mają charakter horyzontalny, gdyż stanowią dążenie do wzmocnienia kluczowych kompetencji, budując rdzeń sieci biznesowej. Najczęściej podmioty znajdujące się na tym poziomie są traktowane jako kontekst sieci – utożsamiane z orkiestratorem (korporacją matką). Warstwa OLs stanowi miarę specjalizacji korporacji, wskazując sektor działalności korporacji. Okalają ją powiązania wewnątrzbranżowe typu strategicznego (SCs), stanowiące rozgałęzienia globalnych struktur sieci, np. regionalne czy niszowe. Jest to otoczenie bliższe dla rdzenia i członków kontekstu sieci. Zarówno ich liczba, jak i siła poszczególnych powiązanych ogniw decyduje o skali działania sieci i jej miejscu w globalnym oligopolu danej branży. Powiązania kooperacyjne (CRs) to gęsta sieć

strategiami zarządzania marką, dystrybucją i zasobami. Dodatkowo jest to realizacja poczucia spójności opartej na innowacyjności, zrównoważonym rozwoju i twórczym charakterze różnorodności. M. Rosińska-Bukowska, *Global Business Networks...*, s. 25, 53–58; T. Pedersen, M. Venzin, T.M. Devinney, L. Tihanyi, *Orchestration of the Global Network Organization*, „Advances in International Management” 2014, vol. 27.

relacji oplatających wszystkie węzły sieci. Relacje te są wielorakie, dotyczą zróżnicowanych podmiotów, z którymi współpracują zarówno rdzeń, jak i członkowie kontekstu i otoczenia bliższego. W ten sposób powstają relacje z bardzo szeroko rozumianym otoczeniem instytucjonalnym, budującym międzykulturowy wymiar współpracy sieci.

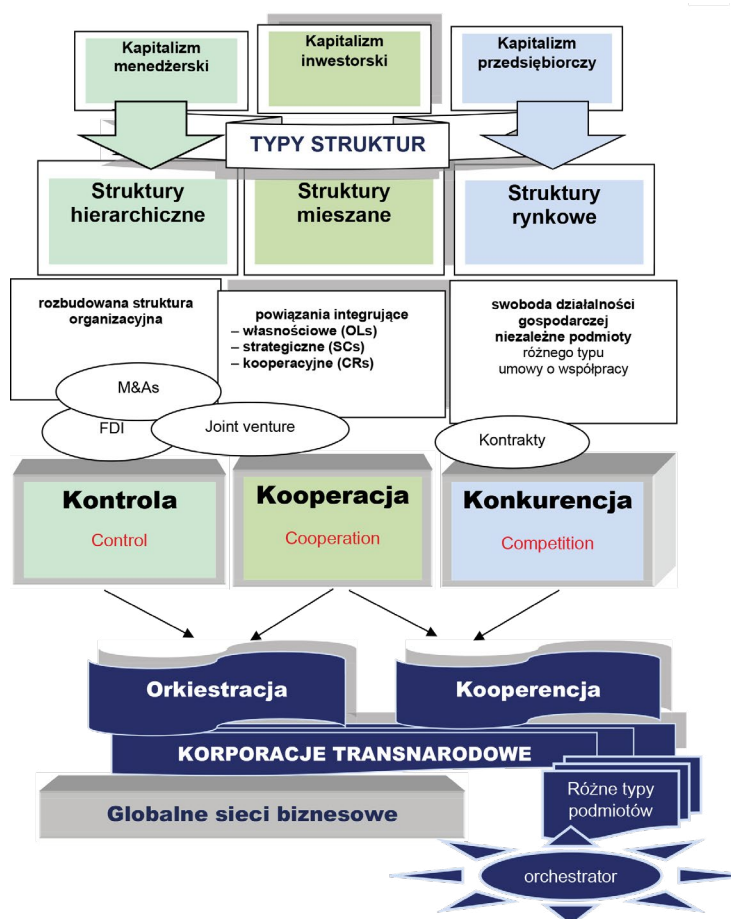
Kluczowe dla współczesnych systemów korporacyjnych jest to, że powstające latami, ewoluujące i rozwijające się warstwy systemu przenikają się, a w ich relacjach zachodzą sprzężenia zwrotne. Najpotężniejsze korporacje transnarodowe (top-TNCs) to te, które potrafiły zapewnić spójność strategiczną trzech warstw powiązań (OLs, SCs, CRs), aby wykorzystać efekt synergii i uzyskać wartość dodaną, dzięki stałym ich interakcjom. Top-TNCs pełnią funkcje orkiestratorów globalnych sieci biznesowych (*global business networks* – GBNs)⁴⁶. GBNs są najwyższym poziomem rozwoju systemów biznesowych opartym na orkiestracji i kooperencji, z wyraźną rolą orkiestratora jako lidera, koordynatora i dyrygenta wielopoziomowej transnarodowej sieci.

Orkiestracja w ramach GBNs oznacza dzielenie się wiedzą, zarządzanie kapitałem wiedzy zgromadzonym w systemie na wielu poziomach w celu stałej kreacji nowych rozwiązań. Pozwala na łączenie standardów globalnych ze specyfiką lokalnych kultur i kompetencji wielonarodowego kapitału ludzkiego w celu kreacji wartości dodanej (powyżej standardu), w tym innowacyjnych wartości społecznie użytecznych⁴⁷. Wskazuje to na docenienie kapitału społecznego lokalnych przestrzeni i wymóg zastępowania zarządzania hierarchicznego modelem regulacyjnym. To z kolei aktywizuje potencjał kooperencji, czyli łączenia współpracy i konkurencji na bazie idei zrównoważonego rozwoju. Stałe łączenie rywalizacji ze współpracą w pajęczynowym systemie sieci biznesowej pozwala na implementację założeń strategii internalizacji (sieciowość) nastawionej na otwartość prorozwojową. W wyniku wewnętrznych interakcji następuje rozlewanie się wiedzy, oznaczające docenianie wszystkich interesariuszy, co zabezpiecza trwałość kreacji wartości dodanej do stale rosnącego standardu.

Na schemacie 2 przedstawiono ewolucję powiązań w ramach struktur korporacyjnych, z odwołaniem do faz kapitalizmu. Dodatkowo wskazano trzy bazowe elementy paradygmatu konkurencyjności: kontrola, konkurencja i ich funkcjonalne zespolenie, czyli kooperacja – paradygmat CCC (*Control–Competition–Cooperation*). Zwrócono także uwagę, że we współczesnych systemach mieszanych (hybrydowych) kluczowe są dwa filary: kooperencja (łącząca kooperację i konkurencję) oraz orkiestracja (nowy typ modelu regulacji struktur). Systemy oparte na kooperencji i orkiestracji oraz sieciowości (łączenie różnych typów podmiotów) stanowią globalne sieci biznesowe.

46 M. Rosińska-Bukowska, *Global Business Networks...*, s. 59–71.

47 M. Andelin, J. Karhu, S. Junnila, *Creating Shared Value in a Construction Project – A Case Study*, „*Procedia Economics & Finance*” 2015, vol. 21, s. 446–453; M.E. Porter, M.R. Kramer, *The Big Idea: Creating Shared Value*, „*Harvard Business Review*” 2011, vol. 89, no. 1–2, s. 62–77.



Schemat 2. Ewolucja powiązań w ramach struktur korporacyjnych

Źródło: opracowanie własne. Por. M. Rosińska-Bukowska, *Global business networks...*

Orchestrator jest odpowiedzialny za efektywność struktur sieci biznesowej. Jego rolą jest zapewnienie takiego zgrania członków systemu, które zapewni uzyskanie maksymalnych efektów długookresowych dla GBN. Zgodność ze wspólną strategią to podstawa działania GBN, gdyż elementy sieci niekoniecznie są formalnie zintegrowane (mogą to być podmioty niezależne, indywidualnie notowane etc.). Często także organizacyjna jedność GBN nie jest oczywista. Niektórzy uczestnicy nie mają pełnej świadomości istniejących z tytułu powiązań relacji wzajemnych. Orchestrator musi kreatywnie połączyć bycie liderem, koordynatorem i dyrygentem GBN. Orchestrator to lider systemu, na nim spoczywa odpowiedzialność wizji rozwoju. Ma być źródłem innowacyjnych rozwiązań i kreatywnego podejścia do zmian, jakie niesie dynamika otoczenia, na bazie wychwytywanych szans wytyczać kierunki, aby dodawać wartość do bieżących standardów.

Drugim wyzwaniem jest takie koordynowanie systemu, aby możliwe było implementowanie nowej wiedzy, pomysłów, idei w rzeczywistych ofertach (produktach, usługach) oraz strukturach (w tym kolejnych kooperacjach i nowych formach działalności). Orchestrator realizuje w ten sposób funkcje menedżerskie związane zarówno z dbałością o efektywność konkretnych procesów, jak i włączaniem tychże w system konkurencyjności całej GBN. Jednym z elementów aktywności jest tworzenie zasad i wytycznych przedsiębiorczości osadzonej w ramach kultury korporacyjnej. Orchestrator jak dyrygent musi działać z wyczuciem i wirtuozerią. Oznacza to gromadzenie właściwych zasobów, tak aby w pełni wykorzystywać szanse rozwojowe, dobieranie uczestników do konkretnych zadań i podział odpowiedzialności za ich wykonanie, oraz sprawne i najlepiej niewidoczne administrowanie systemem.

Najważniejsze zadanie orchestratorka to strategiczne współdziałanie członków GBN. Musi on na bazie strategii długookresowej konkurencyjności połączyć partykularne interesy poszczególnych uczestników. Kluczowe wyzwanie XXI w. to skomponowanie sieci wielowymiarowych form aliansów ukierunkowanych na zrównoważony rozwój. Oznacza to skoncentrowanie się na wspólnym kreowaniu wartości dodanej, dzięki relacjom niewymuszonym własnością, na częściowym, dobrowolnym ograniczeniu suwerenności w procesie tworzenia kapitału wiedzy sieciowej. Globalna sieć biznesowa to model odwołujący się do teorii regulacji⁴⁸, wskazujący, że współcześnie własność nie jest najważniejsza. To miejsce zajęła wiedza, decydująca o kreacji wartości dodanej, umożliwiająca utrzymanie długookresowej konkurencyjności. Kapitał wiedzy pochodzi z innowacji (kapitał innowacyjny), struktur (kapitał organizacyjny) i relacji (kapitał instytucjonalny)⁴⁹. Wiedza osadzona jest w określonych uwarunkowaniach dla tych trzech warstw kapitału intelektualnego, będącego mnożnikiem zgromadzonego kapitału ekonomicznego, dlatego korporacje realizują koncepcję internalizacji możliwie licznych transakcji w ramach swoich globalnych sieci biznesowych.

Powiązania własnościowe są oczywiście niezbędne, gdyż umacniają rdzeń sieci – korporację matkę. Stanowią kontekst sieci i to on jest potencjałem bazowym rozwoju GBN wokół orkiestratora. W klasycznym ujęciu mogą to być sieci strategiczne z silnym liderem. Więzy własnościowe kształtują się często jako realizacja modelu uppsalskiego i podejścia racjonalnego w zarządzaniu strategicznym. Kierunki ekspansji to zwykle rozwijanie sekwencyjnej współpracy. Pierwszy etap dotyczy uczestników z obszarów powiązanych historycznie lub najbliższych geograficznie regionów. Kolejny krok stanowi poszukiwanie miejsc lokaty aktywności w odleglejszych destynacjach i osvajanie się z inną niż rodzima kulturą. Na OLs nakładają się liczne i zróżnicowane powiązania typu SCs, czego skutkiem są różne typy sieci.

48 G. Thomson, J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*, Sage Publications, London 1991.

49 To trzy warstwy kapitału intelektualnego organizacji. Szerzej: M. Rosińska-Bukowska, *The Significance of Intellectual Capital in Strategies of Transnational Corporations*, „International Journal of Management and Economics” 2020, vol. 56, no. 4, s. 1–16.

Powstające modele GBNs nie są strukturalnie podobne, gdyż powstające relacje są zazwyczaj kompilacją wielu alternatywnych formuł kooperacji i konkurencji, które ujawniały się w toku kreowania koncepcji sieci globalnej. Na gruncie teoretycznym należy odwołać się do idei organizacji uwikłanej⁵⁰. Dla zachowania elastyczności systemu ważny jest najluźniejszy typ relacji (CRs), czyli powiązań o charakterze operacyjnym, które z czasem mogą przybierać formę strategiczną lub własnościową. Istotne, że mamy do czynienia z grą o sumie niezerowej. Każdy z uczestników GBN ma szansę zyskać, choć oczywiście zyski te nie są zwykle ani proporcjonalne, ani równe. W miarę realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju poprawia się jednak etyczność poszczególnych funkcji systemu, a w efekcie proporcjonalność relacji nakładów i zysków członków sieci.

Współcześnie (trzecia dekada XXI w.) najpotężniejsze korporacje transnarodowe (top-TNCs) to podmioty zarządzające wielopoziomowymi globalnymi sieciami biznesowymi (z warstwami OL, SC, CR), w których są one orkiestratorami (*orchestrators*). Odgrywają równocześnie trzy role: lidera, koordynatora i dyrygenta. Korporacje-orkiestratorzy decydują o rozwoju poszczególnych sektorów, gdyż skupiają w swoich strukturach wcześniej samodzielne firmy, w tym nawet korporacje. Jak się można domyślić, top-TNCs, będące orkiestratorami GBNs, etapowo, systematycznie budowały swoją siłę i struktury sieci. Koncepcją opisującą zasady budowania GBNs jest model integracji biznesowej. Model ma charakter autorski. Wykorzystano klasyczną koncepcję pogłębiania integracji gospodarczej w celu zobrazowania faz procesu integracji struktur biznesowych⁵¹.

W koncepcji integracji biznesowej dystrykt *marshallowski*⁵² uznano za odpowiadający zasadom preferencyjnego obszaru handlu lub strefy wolnego handlu. Dystrykt widziany jest tu jako element procesu koncentracji firm i wywoływanych tym faktem efektów zewnętrznych. Trzy główne to: specjalizacja i związane z nią efekty skali, podnoszenie kwalifikacji siły roboczej oraz powstawanie wyspecjalizowanej infrastruktury lokalnej. Szczególnym efektem dodatkowym jest tzw. atmosfera przemysłowa, czyli wzajemne przenikanie się czynników społecznych i ekonomicznych na objętych koncentracją obszarach. Współczesne interpretacje są pogłębione i często określane są mianem kapitału terytorialnego. Nowe spojrzenie uwypukla np. wykorzystanie atmosfery lokalnej (przemysłowej) jako fundamentu kreatywności, prowadzącej do rekonfiguracji zasobów i tworzenia nowych zasobów dzięki spójności wizji i zasad członków społeczności (dystryktu), dających możliwości rozwoju zdolności innowacyjnych⁵³.

50 B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

51 Szerzej: M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 179–186.

52 Alfred Marshall (1842–1924) to teoretyk ekonomii, założyciel tzw. Szkoły Cambridge i jeden z twórców ekonomii neoklasycznej, będącej fundamentem współczesnej ekonomii ortodoksyjnej.

53 Należy zaznaczyć, że w literaturze, zwłaszcza z zakresu gospodarki przestrzennej, odnajdziemy zupełnie inne spojrzenia na kwestie znaczenia terytorium w procesach ekonomicznych: np.: M. Sokołowicz, *Rozwój terytorialny w świetle dorobku ekonomii instytucjonalnej. Przestrzeń*

Klaster *porterowski*⁵⁴ zestawiono z koncepcją unii celnej. Zaawansowane formy klastrów uznano za możliwe załączki kompleksowego współdziałania, czyli wspólnego rynku. Różne ich formy mogą odwoływać się do wybranych elementów odpowiadających założeniom jednolitego rynku wewnętrznego – niektóre aspekty z czterech wolności (cztery swobody przepływu: towarów, usług, kapitału, siły roboczej).

Sieć w tym modelu została potraktowana jako model pełnego wspólnego rynku, czyli wykorzystująca wszystkie cztery wolności równocześnie. Oznacza to, że zarówno zakres działań członków systemu, jak i zasięg operacji, które są realizowane wspólnie i/lub w porozumieniu, dotyczy przepływów towarowych, usługowych, kapitałowych oraz kapitału ludzkiego. Należy zauważyć, że sieci niekiedy mogą przybierać bardziej zaawansowane formy. Przykładem jest chociażby włączanie nowych podmiotów pod parasol wspólnej marki. Takie działanie zestawiono z realizacją koncepcji unii walutowej. Globalna sieć biznesowa znalazła się na szczycie tego modelu. GBN stanowi bowiem mechanizm regulacyjny, w którym można dostrzec walory unii ekonomiczno-walutowej z elementami unii politycznej.

Oczywiście nie należy utożsamiać etapów w modelu wzorcowym (klasyczny sześćoetapowy model B. Balassy⁵⁵) z etapami w modelu integracji biznesowej. Przedstawiona koncepcja to zabieg egzemplifikacyjny, mający na celu wykorzystanie znanych schematów (etapów integracji państw), dla łatwiejszego dostrzegania specyfiki łączenia swoich aktywności przez podmioty biznesowe. W tabeli 1 opisano aktywności przedsiębiorstw, których istota jest podobna do działań państw realizujących kolejne etapy procesu integracji gospodarczej. Należy podkreślić, że zabieg ma na celu jedynie uwypuklenie, jakie przesłanki przemawiały za zacieśnianiem relacji między uczestnikami, co pozwala antycypować ewentualne kolejne kroki.

– bliskość – instytucje, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015. Analizowane są np. składowe kapitału terytorialnego także np. R. Camagni, *Territorial Capital and Regional Development*, [w:] R. Capello, P. Nijkamp (red.), *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2009, s. 118–132. Nowe spojrzenie uwypukla kreatywność rekonfiguracji zasobów, prowadzącą do tworzenia nowych zasobów i rozwoju zdolności innowacyjnych: A. Nowakowska, *Koncepcja kapitału terytorialnego – rewolucja czy ewolucja spojrzenia na rozwój lokalny i regionalny*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2024, t. 2, nr 96, s. 49–60.

54 M.E. Porter (red.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986; M. Rosińska-Bukowska, *Klastering jako element polityki rozwoju regionalnego (ocena wybranych inicjatyw klastrowych województwa łódzkiego)*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Geographica Socio-Oeconomica” 2012, nr 12, *Zróżnicowanie przestrzeni społeczno-ekonomicznej – wybrane problemy*, J. Dzieciuchowicz (red.), s. 55–80.

55 Koncepcja autorska „integracji biznesowej” bazuje na klasycznym modelu B. Balassy, który przedstawił integrację gospodarczą jako stopniowy, przyrostowy proces likwidacji barier w przepływie najpierw towarów, następnie kolejnych czynników produkcji usług, pracy, kapitału. Docelowo powstać powinien organizm/mechanizm w pełni zintegrowany, sprawnie działający dzięki etapowemu osiąganiu kolejnych celów. B. Balassa, *The Theory of Economic Integration*, Allen & Unwin, London 1962, s. 1–2. Zarówno w przypadku realizacji założeń modelu Balassy przez państwa, jak i przypadku przedsiębiorstw to jedynie koncepcja teoretyczna, która w czystej formie jest bardzo trudna do pełnej implementacji.

Tabela 1. Model integracji biznesowej – etapy ewolucji powiązań biznesowych

Model wzorcowy wg B. Balassy	Model integracji biznesowej – integracja przedsiębiorstw wg M. Rosińskiej-Bukowskiej
Strefa wolnego handlu	Umowy o współpracy – różnicowana oferta; porozumienia w łańcuchu produkcyjnym (specjalizacja fazowa); niewielka siła indywidualnych podmiotów skłania do aglomeracji (dystrykty); ekspansja o zasięgu regionalnym – mały dystans psychologiczny; brak wyraźnego lidera
Unia celna	Stała kooperacja i jednolita polityka wobec podmiotów trzecich; <i>joint venture</i> na bliskich kulturowo i geograficznie rynkach; idea klastra – geograficzne skupisko wyspecjalizowanych podmiotów; wykorzystanie warunków lokalnych – endogeniczne cechy regionu – atmosfera przemysłowa
Wspólny rynek	Jednolita polityka wewnętrzna: klasy produktów, segmenty rynku; działy – konsolidacja sfer aktywności i intensyfikacja powiązań – produkcja, dystrybucja, technologia, kapitał i zasoby ludzkie; system czterech typów filii (cztery swobody) – handel i usługi, produkcja, technologia, strategia
Unia ekonomiczna	Globalna koordynacja sieci – aliance strategiczne, intensyfikacja M&As; centra kompetencji sieci – kompetencyjne przywództwo o charakterze rotacyjnym
Unia walutowa	Pozycjonowanie produktów w ramach sieci – portfel marek; możliwa wspólna marka („waluta”) lub parasol wspólnej marki; jednolita polityka „kursowa”
Unia polityczna	Globalne sieci biznesowe – oligopole o ukształtowanych obszarach kluczowych kompetencji i globalnych strukturach regulacyjnych; sieci zewnętrznie samodzielnych podmiotów; kooperencja; przywództwo kompetencyjne; model orkiestracji; strategicznie zorientowany łańcuch wartości; społeczna odpowiedzialność

Źródło: opracowanie własne. Por. M. Rosińska-Bukowska, *Global business networks...*

Konkludując rozważania dotyczące definicji i terminologii odnośnie do korporacji, w niniejszej pracy jako określenie najlepiej obrazujące specyfikę omawianych podmiotów i ich roli w gospodarce przyjęto nazwę korporacje transnarodowe (TNCs). Pozostałe terminy: przedsiębiorstwa międzynarodowe, korporacje wielonarodowe (multinarodowe), korporacje globalne będą wykorzystywane dla podkreślenia odmienności etapu rozwoju. Działania i cechy wszystkich typów podmiotów podlegały ewolucji, co można zaobserwować, analizując zmianę w sposobie określania ich istoty, co stanowi przedmiot rozważań kolejnego podrozdziału.

TNCs należy rozumieć jako globalnie rozproszoną i celowo odpowiednio uporządkowaną sieć produkcyjno-usługową, której aktywność kształtuje uwarunkowania działania w konkretnych sferach biznesu (sektorach), a nawet całej gospodarki z uwagi na wysokie zaangażowanie kapitałowe i organizacyjne. Ich działalność utożsamiana jest z globalizacją rynków i kształtowaniem globalnych systemów

produkcji, restrukturyzacją gospodarek narodowych i wzrostem współzależności między nimi, a zatem zmianami w funkcjonowaniu niemal wszystkich sfer życia gospodarczo-społecznego. Obrastanie top-TNCs warstwami powiązań o różnym poziomie zaangażowania oraz zmianę ich strategii rozwojowych należy traktować jako dążenie do kreacji wartości dodanej do zamieniających się standardów, co pozwala poprawiać konkurencyjności w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

1.3. Typy i orientacje korporacji jako obraz dostosowań do globalnych wyzwań

Korporacje jako typ przedsiębiorstw, działających na rynku międzynarodowym, jak już wskazano wcześniej, w ostatnich kilku dekadach ewoluowały. Analizując stosowaną terminologię, służącą do opisanie ich działalności na arenie biznesu międzynarodowego, trudno oprzeć się wrażeniu, że odzwierciedla ona ich różnorodność, etapy rozwoju czy wybrane modele dostosowywania się do uwarunkowań otoczenia. Choć w języku potocznym wymiennie stosujemy pewne określenia, to jednak wiele z nich ma swoje silne odzwierciedlenie w konkretnych cechach, wręcz atrybutach uczestników tej zróżnicowanej grupy.

Z uwagi na fakt, że (jak wskazano w podrozdziale 1.2) różni autorzy przyjmują własne ujęcia definicyjne, celem niniejszego podrozdziału jest wskazanie na zasadność powiązania nazewnictwa z ewolucją korporacji i ich orientacją rynkową jako konsekwencją zaawansowania rozwojowego konkretnego podmiotu oraz z modelem dostosowań do zmian zachodzących w otaczającej rzeczywistości globalnej na bazie posiadanych atrybutów.

Rozwoju korporacji w takim jak to obecnie postrzegamy znaczeniu, czyli silnych, globalnych przedsiębiorstw, działających ponad granicami państw, należy szukać w czasach, gdy postęp technologiczny dał impuls do rozwoju metod masowej produkcji. Tempo ich ekspansji globalnej przyspieszyła liberalizacja przepływów dóbr, usług i kapitału. Intensyfikacja powiązań kapitałowych na bazie bezpośrednich inwestycji zagranicznych i międzynarodowych fuzji i przejęć pozwoliły na wejście w nową erę biznesu międzynarodowego – rozwój globalnych sieci biznesowych wokół najpotężniejszych korporacji w każdym z sektorów.

Współcześnie już dość zapomniany pozostaje podział na trzy fazy budowania potęgi korporacji jako graczy na rynku światowym:

- **faza europejska** – jako eksporterzy kapitału dominowały przedsiębiorstwa pochodzące ze Starego Kontynentu; była to ekspansja często do swoich obszarów zależnych (od połowy XIX w. do drugiej wojny światowej); główne motywy: dostęp do lokalnych surowców, redukcja/ominięcie ceł i innych barier w handlu, obniżenie kosztów transakcyjnych;

- **faza amerykańska** – zmiana polegała na uzyskaniu dominacji w niemal wszystkich sektorach przez biznes amerykański (m.in. jako efekt uruchomienia programów odbudowujących powojenną Europę i tym samym wzrost pozycji Stanów Zjednoczonych w gospodarce światowej; zakończenie związane z wielkim kryzysem energetycznym lat 70. XX w. i zawieszaniem wymienialności dolara (USD) na złoto (lata 1945–1973);
- **faza triady** – gdy po roku 1973 nastąpiło ukształtowanie trójcentrycznej struktury biznesu międzynarodowego, na wzór triady gospodarki światowej, wokół trzech liderów: Stanów Zjednoczonych, Europy (EWG i EFTA, a później UE) oraz Azji (wówczas Japonii, później dochodzących krajów regionu).

Współcześnie model triady został znacząco zmodyfikowany. Zmiany dotknęły zwłaszcza regiony azjatycki i europejski. W Azji miała miejsce swoista detronizacja Japonii na rzecz Chin i szybko rosnącej gospodarki Indii. W Europie nastąpiło poszerzenie Unii Europejskiej na wschód, ale i zmiany związane z ponownym „wybiciem się na samodzielność” Wielkiej Brytanii⁵⁶. Wraz z pogłębianiem dążenia do utrzymania globalnej równowagi w ujęciu regionalnym⁵⁷ także przedsiębiorstwa realizowały swoje modele umacniania pozycji globalnej. Wokół najpotężniejszych korporacji transnarodowych (top-TNCs) zaczęły powstawać silne, wielowarstwowe systemy biznesowe. Poziomy aktywów, wartość sprzedaży, liczba pracowników, ale i skala dokonywanych inwestycji poszczególnych korporacji dynamicznie rosły⁵⁸. Z czasem zmieniały się jednak liderujące konkretnym branżom podmioty. Liderzy z początku XX w. często nie zdołali utrzymać swoich pozycji. W 1999 r. do najsilniejszych w sektorze motoryzacyjnym i w ogóle korporacji należały amerykańskie: General Motors, Ford Motor i Daimler-Chrysler⁵⁹. Liczba TNCs wzrosła w ciągu czterech dekad z kilku do ponad 80 tys. podmiotów⁶⁰, jednak w kolejnych dekadach dynamika ta spadła z uwagi na proces koncentracji wokół najpotężniejszych graczy w danych sektorach.

56 Należy pamiętać, że gospodarka Wielkiej Brytanii późno zasiłała grono EWG, wcześniej tworząc konkurencyjną EFTĘ. W tym historycznym kontekście wyjście z UE może nie wydawać się aż tak zaskakujące.

57 Szerzej o zmianach w gospodarce światowej na wybranych przykładach państw z trzech głównych regionów Europy, Azji i obu Ameryk: M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont, *Gospodarka międzynarodowa w ujęciu regionalnym. Wybrane case studies państw z Europy, Ameryk i Azji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2024, <https://doi.org/10.18778/8331-330-6>

58 Aktywa TNCs stanowiły w 1982 r. 18% globalnego PKB, a w 2006 r. aż 106%. Z kolei wartość FDI wzrosła w latach 1960–2001 z 67,7 mld USD do 6,6 bln USD. Sprzedaż TNCs w latach 1982–2006 wzrosła ośmiokrotnie (z 3 bln USD do ponad 25 bln USD). Zatrudnienie w TNCs w latach 1982–2006 wzrosło 3,5-krotnie (z 21,5 mln do ponad 72 mln pracowników). Por. M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych...*

59 Wraz z Wal-Mart (handel), ExxonMobil (petrochemia) były tak potężne, gdyż sprzedaż każdej z nich była większa niż PKB 182 państw. Łączne obroty 200 top-TNCs wzrastały szybciej niż ogólnoswiatowa aktywność gospodarcza. Por. WIR 2004.

60 Wzrosła z 7 tys. podmiotów w 1969 r. do 82 tys. w 2009 r. Z. Pierścioneł, *Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007. Na ten temat także: WIR 2006,

Zmieniały się także zasady realizacji strategii konkurencyjnej. Systematyczne umiędzynarodowienie działalności nie jest obecnie kluczową ścieżką rozwoju działalności poza krajem macierzystym. Samodzielna internacjonalizacja stanowi opcję strategiczną przedsiębiorstwa, ale może zostać zastąpiona innymi formami współpracy z otoczeniem. Dla korporacji wybór metod i form międzynarodowego zaangażowania jest nieodłącznym atrybutem, gdyż decyduje o zakwalifikowaniu ich do konkretnej kategorii. Według stopnia zaawansowania procesów ekspansji międzynarodowej wyróżniamy korporacje: międzynarodowe, wielonarodowe, globalne i transnarodowe. W konsekwencji w odniesieniu do korporacji bezdyskusyjna jest zasadność internacjonalizacji działalności, a kwestiami poddawany badaniu pozostają formy i sposoby ekspansji na poszczególnych rynkach.

Oczywiście wykorzystywane przez konkretne przedsiębiorstwa/korporacje modele wyjścia na rynki zagraniczne (poza kraj macierzysty) określają, jaką koncepcję rozwoju strategicznego przyjęły. Należy pamiętać jednak, że wybór ścieżki jest uwarunkowany zarówno zewnątrznie (szanse i zagrożenia), jak i wewnątrznie (walory podmiotu – słabe i mocne strony)⁶¹. Fundamentem pozostają posiadane zasoby, gdyż to one stanowią potencjał umożliwiający wybranie na danym etapie rozwoju konkretnej taktyki działania i orientacji międzynarodowej. Przewagę konkurencyjną budują kluczowe kompetencje, których zasięg i siła mogą zamieniać się wraz z dojrzewaniem korporacji – w kolejnych fazach jej rozwoju.

Uwarunkowania zewnętrzne mogą wspomagać lub hamować realizację planów strategicznych. W konkretnych warunkach wpływ na zdolność implementacji założeń strategicznych danego przedsiębiorstwa ma koniunktura gospodarcza, wymogi formalno-prawne czy etap rozwoju i struktura branży, w której działa korporacja. Kwestie te w każdym z wymienionych aspektów dotyczą rynku światowego, poszczególnych regionów, ale i konkretnych państw. Ich wpływ na przedsiębiorstwo jest zawsze ważny, jednak siła oddziaływania niektórych elementów zależy od obszaru działania podmiotu, np. sektora, etapu procesu produkcyjnego czy szczególnego zaangażowania w konkretnym regionie geograficznym, np. rozlokowania źródeł dostaw, filii produkcyjnych czy rynków docelowych.

W konsekwencji zarówno analiza uwarunkowań wewnętrznych, jak i zewnętrznych konkretnego przedsiębiorstwa ma bardzo istotne znaczenie dla wyboru właściwej, czyli adekwatnej do specyfiki podmiotu strategii działania. Nie ma więc złych czy dobrych strategii, ale są źle dobrane i dlatego tak ważne jest dokonanie wielowymiarowej analizy strategicznej.

Na schemacie 3 zaprezentowano uwarunkowania wyboru strategii rozwoju, akcentując silne związki poszczególnych elementów. Wskazano, że zawsze należy postrzegać

s. 5; WIR 2005, s. XIX; WIR 2004, s. XVII; WIR 2003, s. XIII; WIR 2002, s. 1; A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.

61 Szerzej na temat możliwych metod analizy strategicznej, podstawowych (jak SWOT – słabe i mocne strony, szanse, zagrożenia) i bardziej zaawansowanych, w dalszej części niniejszej monografii.

ten proces jako skomplikowany, gdyż oparty na systemie, czyli współzależnych parametrach i zmiennych. Dodatkowo zbiory zmiennych podlegają presji czasu, gdyż obrazują zmiany w strukturze posiadanych zasobów i umiejętności czy kompetencji podmiotu. W konkretnych warunkach rynkowych, czyli w danym otoczeniu zewnętrznym (konkurenci, kooperanci, klienci), działając na różnych obszarach (geograficznych, branżowych) przedsiębiorstwo ma zwykle do dyspozycji kilka alternatywnych wariantów aktywności. Realizując swoje cykle dostosowań do wymogów rynku międzynarodowego, każda korporacja opiera się na swojej indywidualnej koncepcji strategii internacjonalizacji. Wybór jednej z czterech orientacji międzynarodowych: (etnocentrycznej, policentrycznej, regiocentrycznej, geocentrycznej) lub ich kreatywne łączenie (właściwe dla najpotężniejszych graczy) wynika z umiejętnego zonglowania atrybutami strategii bazowych, funkcjonalnych i zróżnicowania.



Schemat 3. Strategie ekspansji i orientacje rynkowe korporacji w toku dostosowań do wymogów rynku międzynarodowego

Źródło: opracowanie własne. Por. M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*

Analizując koncepcję zaprezentowaną na schemacie 3, należy zauważyć, że etnocentryzm to efekt swoistego gloryfikowania rodzimych, narodowych wzorców. Oznacza przenoszenie modelu rozważań skutecznych na rynku macierzystym

(przewaga konkurencyjna na poziomie krajowym) na rynki zewnętrzne. Uznając rynek macierzysty za wzorcowy, korporacja stosuje **orientację etnocentryczną**.

Mając poczucie zbudowanego dobrego wzorca (produktu, usługi, kompleksowej obsługi), przetestowanego na rodzimym rynku jako sukcesogennego, dopracowanego, a równocześnie czując wyczerpywanie się potencjału tego rynku, korporacja otwiera się na rynki zewnętrzne. Przy wychodzeniu na rynki zewnętrzne nie dziwi rozpoczynanie od tych o zbliżonych wzorcach kulturowych, podobnych modelach konsumpcyjnych, czyli często będących w najbliższym sąsiedztwie geograficznym. Mogą to być także rynki odległe, ale z jakichś powodów, np. historycznych (dawne pokolenie, język, wzorce religijne etc.) bliskie rynkowi macierystemu. Korporacja jest jednak gotowa do dokonywania zmian w swojej ofercie, zwykle raczej drobnych, marketingowych, w zależności od różnorodnych wymogów rynków zewnętrznych. Zakłada wielość możliwości, testowanie różnych rozwiązań – stąd **orientacja policentryczna**.

W kolejnym etapie korporacja dostrzega zbliżone potrzeby pewnych grup nabywców/rynków – są to „regiony” w znaczeniu obszarów geograficznych, ale także mogą to być obszary o podobnych potrzebach rozproszone geograficznie. Niniejszy model opiera się na przemyślanej strategii zróżnicowania. Ważna jest bowiem integracja podobnych obszarów, w celu optymalizacji działań, co pozwala na dodatkowe korzyści. **Orientacja regiocentryczna** pozwala na osiągnięcie pewnych korzyści skali dostosowań dla większych, zintegrowanych grup. „Regiony” w tym podejściu to elementy struktury dywizjonalnej, które charakteryzuje wewnętrzna spójność (względnie tożsame wzorce dostosowań do wymagań rynkowych). Tym samym dywizje często pokrywają się z obszarami geograficznymi, ale nie muszą nimi być. Dywizjami mogą być segmenty rynku tworzone przez nabywców zgłaszających podobne wymagania produktowe.

Kolejnym typem jest **orientacja geocentryczna**. Jej cechą charakterystyczną jest globalny zasięg. Zwykle kojarzona jest z wystandaryzowanymi działaniami, produktami, akceptowalnymi w tej wersji na całym rynku światowym. W istocie jednak raczej lub bardzo rzadko występuje w czystej formie. Nawet taki klasyk geocentryczny jak Coca-Cola ma już bowiem swoje regionalne odmiany i dopasowania do lokalnych, specyficznych wymogów. W przypadku korporacji, czyli przedsiębiorstw działających zwykle na rynku globalnym, najczęściej obserwujemy w mniejszym lub większym stopniu próby eksploracji walorów każdej z tych orientacji. Dzieje się tak dlatego, że aby zbudować długookresową silną pozycję na rynku międzynarodowym, niezbędna jest współcześnie kreatywna adaptacja tych orientacji w złożonym modelu globalnej sieci powiązań korporacji.

Najczęściej orientacje strategiczne, w sekwencji od etnocentrycznej, przez policentryczną, dalej regiocentryczną, do geocentrycznej, traktujemy jednak jako fazy ewolucji zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystywania zróżnicowanych metod ekspansji, ale także eksploataowania możliwości, jakie daje starzenie się konkretnych ofert i ich zmian w kolejnych fazach cyklu życia produktu.

Najpotężniejsze korporacje transnarodowe (top-TNCs) stosują **orientację transnarodową**. Istotą transnarodowości jest geocentryzm interaktywny, czyli tyle standardu, ile konieczne (wymagane, uznane za wymóg w danym systemie, miejscu, czasie), tyle indywidualizmu, ile możliwe. Koncepcja opiera się na zdolnościach do kreacji wartości dodanej do stale ewoluujących, rosnących wymogów/standardów. Kluczowe jest zatem odpowiednie, adekwatne dla danych uwarunkowań, połączenie elementów pochodzących z orientacji bazowych, czyli etnocentrycznej, policentrycznej, regiocentrycznej i globalnej. W zależności od bardzo wielu czynników (np. obszaru aktywności, grupy produktowej, grupy docelowej, momentu historycznego, geopolityki, regionalnych zmian etc.) możliwe i właściwe są różne komplikacje. Jaki konkretny układ elementów wybierze dana korporacja, to wypadkowa m.in. jej wizji i misji zapisanych jako filary strategii długookresowej; obecnej konfiguracji relacji ze wszystkimi interesariuszami (konkurentami, klientami, kooperantami, pośrednikami etc.); wypracowanego modelu struktur systemu sieciowego; dynamiki zmian w otoczeniu zewnętrznym, w tym perspektyw dotyczących przemian zarówno technologicznych, politycznych, ekonomicznych, jak i społeczno-kulturowych⁶².

Wydaje się zasadne twierdzenie, że dopiero osiągając fazę dojrzałości, czyli korporacji transnarodowej, możliwe jest pełne i efektywne eksplorowanie orientacji transnarodowej. Korporacja transnarodowa, dopiero wykorzystując potencjał wszystkich dziesięciu atrybutów⁶³, realizuje podejście nazwane geocentryzmem interaktywnym. Geocentryczność to docenianie i uznawanie za nieuniknione globalnego patrzenia na budowanie konkurencyjności międzynarodowej w XXI w. Interaktywność podkreśla jednak konieczność uwzględniania „lokalnych” spojrzeń wszystkich grup interesariuszy, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Grono tych interesariuszy, biorąc pod uwagę skalę działalności najpotężniejszych korporacji, będących orkiestratorami globalnych sieci biznesowych, jest ogromne. Geocentryzm interaktywny przejawia się w działaniach globalnych (globalizacja + regionalizacja) i kooperacyjnych (konkurencja + kooperacja) korporacji transnarodowych. Działania takie przekładają się na decyzje zarządcze dotyczące m.in. struktur aktywności w ujęciu geograficznym czy branżowym; głębokości czy szerokości asortymentu dla poszczególnych działów produktowych, palety instrumentów marketingowych i zarządczych stosowanych w ramach działań na rzecz budowania przewag, kluczowych kompetencji, długookresowego umacniania pozycji rynkowej; zasad kreowania i rozwijania powiązań w łańcuchu tworzenia wartości dodanej.

62 Szerzej na temat możliwych metod analizy strategicznej, podstawowych kategorii w ramach PEST, w dalszej części niniejszej monografii.

63 Atrybuty to: geograficzne rozproszenie, zdolność arbitrażowania, konieczność specjalizacji, złożoność organizacyjna, suwerenność, zdolność integrowania, transfer wiedzy, sieciowość, elastyczność organizacyjna, globalna efektywność. Szerzej w dalszej części niniejszego rozdziału oraz: A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007; M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 23–28; eadem, *Global Business Networks...*, s. 53–58.

Czynnikami kategoryzującymi poszczególne typy orientacji strategicznych są: źródła przewagi (wrażliwość na cenę, presja na lokalne zróżnicowanie oferty), stopień centralizacji zarządzania i zasady przepływu zasobów w obrębie przedsiębiorstwa, model łańcucha tworzenia wartości. W efekcie wyróżnić możemy cztery podstawowe strategie ekspansji przedsiębiorstw⁶⁴:

- **międzynarodową** – opartą na centralizacji decyzji operacyjnych przy małym nacisku na koszty; odpowiada podejściu etnocentrycznemu – sprzedaż za granicą produktów wytwarzanych według wzorców rynku macierzystego (transfer kluczowych kompetencji z centrali); stosowana zwykle w początkowej fazie ekspansji, gdy działalność prowadzona jest w kilku, kilkunastu krajach – udział podmiotu w rynku globalnym jest wówczas najczęściej relatywnie niewielki; duże znaczenie ma transfer wewnątrzkorporacyjny – scentralizowane zarządzanie procesami;
- **wielonarodową** (multinarodową, multilokalną) – eksponującą dostosowywanie produktów i metod działania do specyficznych wymogów lokalnych rynków – geograficzne zróżnicowanie oferty produktowej; założeniem podstawowym jest istnienie znaczących różnic gustów i preferencji klientów oraz uwarunkowań konkurencji; charakteryzuje się niewielką presją na koszty; odpowiada podejściu policentrycznemu – znaczna autonomia zarządzania operacyjnego; pozwala często na zdobycie pozycji lidera na konkretnych rynkach lokalnych, nawet przy niewielkim udziale w sprzedaży globalnej;
- **globalną** – oznaczającą produkcję masową dóbr przy silnej presji na koszty, niewielkiej presji na dopasowanie do lokalnych rynków (unifikacja produktu); odpowiadającą podejściu geocentrycznemu („czystemu”); następuje zintegrowanie większości operacji w skali całego systemu korporacyjnego, w tym działalności B+R; połączenie korzyści skali i korzyści internalizacji;
- **transnarodową** – realizowaną przy bardzo silnej presji na koszty, a równocześnie konieczności lokalnego dopasowania oferty; odpowiada podejściu geocentrycznemu interaktywnemu lub regiocentrycznemu (orientacja globalna z elementami „wtórnej” indywidualizacji podejścia, uwzględniającego specyfikę „regionów”); wymaga dysponowania zespołem unikalnych zasobów i umiejętności – centra kompetencji oraz odpowiednim potencjałem ekonomicznym i organizacyjnym, umożliwiającym globalne rozprzestrzenienie działalności – zdolności arbitrażowania.

Naturalną odpowiedzią strategiczną najpotężniejszych korporacji na nowe uwarunkowania rozwojowe jest strategia transnarodowa. Jej realizacja pozwala na jednoczesne dostosowanie oferty do potrzeb lokalnych i sprostanie wyzwaniom globalnym. Wymaga ona jednak posiadania odpowiedniego kapitału strategicznego, zarówno ekonomicznego, jak i organizacyjnego, nie tylko wypełniania standardów globalnych, ale zdolności do ich wzbogacania. Standaryzacja następuje na poziomie

64 Por. eadem, *Rozwój globalnych sieci...*

rdzenia produktowego, czyli warstwy funkcjonalno-technicznej produktu, ale elementem decydującym o konkurencyjności na poszczególnych obszarach rynku globalnego jest wartość dodawana do rdzenia. Rozwiązania innowacyjne po zaakceptowaniu przez rynek międzynarodowy jako „światowy” poziom, odpowiadający danej kategorii produktów są „indywidualizowane” poprzez dopracowywanie szczegółów dla potrzeb poszczególnych rynków (np. dopasowania kulturowe przekazu reklamowego). Istotnym elementem spajającym jest najczęściej marka, a nie jednorodność cech samego produktu, stąd akcenty motywujące do zakupu mogą być różne, co pozwala na „granie emocjami lokalnymi”. Można zatem stwierdzić, że postawienie przedsiębiorstw wobec złożonego otoczenia globalnego przyczyniło się do ewoluowania strategii od międzynarodowej do transnarodowej. To z kolei wymuszało ich łączenie się w celu uzyskania korzyści wynikających ze skali rynku globalnego oraz zdolności dopasowania do lokalnych imperatywów rynkowych⁶⁵.

Zarówno procesy umiędzynarodowienia, jak i bardziej zaawansowane procesy globalizacji (*sensu stricto*, a zwłaszcza globalizacji korporacyjnej) skłaniają korporacje do modyfikowania swoich działań dla realizacji zamierzonych celów strategicznych. Każda z omówionych strategii przynosi określone korzyści. Wybór konkretnej ścieżki ekspansji powinien opierać się na analizie posiadanych zasobów i zbudowanych na ich bazie kluczowych kompetencjach. W fazie globalizacji korporacyjnej najpotężniejsze korporacje dysponują instrumentarium pozwalającym im na realizację strategii transnarodowej i tylko takie podmioty powinno się określać mianem „korporacji transnarodowych”.

Korporacje w toku swojej ewolucji do najbardziej zaawansowanego poziomu korporacji transnarodowych koncentrują się na pierwszym etapie na odkryciu i eksploatacji źródeł swojej przewagi konkurencyjnej, następnie na modyfikacjach zasad zarządzania złożonymi strukturami swojego systemu globalnego, aby wreszcie osiągnąć etap budowania modelu kreacji wartości dodanej z wykorzystaniem wszystkich posiadanych atrybutów⁶⁶.

W pierwszej fazie obserwujemy zatem działania korporacji, zmierzające do wyważania jakości w stosunku do ceny, czyli priorytetów oferty poprzez wykorzystanie głównych atutów przewagi. Dwie opcje skrajne to nastawienie na minimalizację kosztów (przy szczególnej wrażliwości odbiorców na cenę) i nacisk na dopasowanie do specyfiki klienta (indywidualizacja, presja na lokalne zróżnicowanie oferty).

W drugiej fazie następuje przejście do wyboru modelu orientacji rynkowej. Określone priorytety odnośnie do koncepcji zarządzania systemem organizacyjnym korporacji wskazują na ukształtowanie się określonego typu orientacji korporacji. Kluczowym obszarem analiz jest system organizacyjny, model budowania struktur rynkowych w ujęciu międzynarodowym i zarządzania nimi, z uwzględnieniem siły wpływu rynku macierzystego i czynników specyficznych dla poszczególnych

65 Ibidem.

66 Szerzej na temat atrybutów orkiestratorów w dalszej części rozdziału.

rynków goszczących. Kluczowe znaczenie dla dookreślania typu orientacji ma stopień centralizacji zarządzania i zasad przepływu zasobów w obrębie struktur sieci biznesowej korporacji.

W trzeciej fazie ewolucji korporacja-orkiestrator, świadoma swojej roli i specyfiki w systemie stworzonej wokół siebie globalnej sieci biznesowej, koncentruje się na sprostaniu wyzwaniu bycia filarem tej sieci. Następuje przejście od bycia dominatorem do roli orkiestratora, czyli połączenia funkcji lidera, koordynatora i menedżera systemu⁶⁷. Celem jest zbudowanie skutecznie działającej strategii transnarodowej na rzecz kreacji wartości dodanej do stale rosnącego standardu. Idea polega na modelu łańcucha tworzenia wartości, stanowiącego wypadkową poprzednich dwóch etapów, tyle że z wykorzystaniem potencjału wszystkich interesariuszy stworzonej globalnej sieci biznesowej.

Należy zaznaczyć, że zwykle, jednak nie zawsze, mamy do czynienia z ewolucyjnym rozwojem (w modelu jak powyżej), czyli przechodzeniem przez kolejne fazy – model uppsalski⁶⁸. Podstawę teoretyczną dla modelu stanowią teoria behawioralna oraz teoria zasobowa, na podstawie których model zakłada, że zachowania przedsiębiorstw w procesie umiędzynarodowienia działalności są zasadniczo zdeterminowane posiadaną przez nie wcześniej zdobytą wiedzą praktyczną.

Na ścieżce ewolucyjnego budowania korporacji⁶⁹ pierwszy typ to **przedsiębiorstwo międzynarodowe**, które w wyniku dynamicznego rozwoju uzyskało potencjał

67 Orkiestrator (*orchestrator*) odgrywa rolę lidera, ale także rolę dyrygenta i koordynatora, gdyż odpowiada za zrównoważenie proporcji hierarchii i zachowań rynkowych w systemie korporacji. Pojęcia „orkiestra” i „orkiestrator” służą do opisanía zmiany typu przywództwa we współczesnych organizacjach (po raz pierwszy użyte przez P. Druckera). Znacznie szerszą interpretację wprowadzili Hagel i Brown jako „organizatora procesu”. Korporacja-orkiestrator sieci w niniejszej pracy to jednocześnie lider-regulator, koordynator-menedżer i dyrygent-administrator, którego przywództwo w globalnej sieci wymaga dużej odpowiedzialności za potencjał zasobów i podstawowe umiejętności. Orchestrator musi być liderem w swoim obszarze wiedzy, budzić szacunek ze względu na swój poziom profesjonalizmu i potrafić budować swoją pozycję poprzez otwartość, współpracę i siłę autorytetu. Pozycja lidera wymaga ciągłego samodoskonalenia w celu podnoszenia podstawowych standardów. Szerzej: M. Rośńska-Bukowska, *Global Business Networks...*, s. 76–126; V.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind (Jr.), *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 40–42.

68 Model uppsalski inaczej U-Model, uppsalski model internacjonalizacji. Jest to teoria zakładająca sekwencyjne przechodzenie przedsiębiorstwa przez kolejne etapy procesu budowania swojej aktywności międzynarodowej. Koncepcja została stworzona w latach 70. XX w. przez J.J. Johansona i F. Wiedersheim-Paula. W kolejnych latach model rozwijali inni badacze, m.in. J. Johanson i J-E. Vahlne. J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies” 1975, vol. 12, no. 3; J. Johanson, J-E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, vol. 8, no. 1.

69 Należy zaznaczyć, że nie zawsze mamy do czynienia z ewolucyjnym modelem wchodzenia na rynki zagraniczne. Omijanie przez firmy etapowego schematu internacjonalizacji określono

pozwalający na wyjście na rynek poza krajem macierzystym. Zwykle jest to podmiot dysponujący podażą, pozwalającą na pokrycie zapotrzebowania rynku macierzystego (w obszarze swoich rynków docelowych⁷⁰), który chce rozwinąć sprzedaż za granicą produktów wytwarzanych według wzorców rynku macierzystego. Podejście to nie oznacza jedynie eksportu gotowych produktów/usług, ale rozpoczęcie działalności produkcyjnej za granicą (początkowo niekoniecznie w pełnym cyklu produkcyjnym – np. montownie). W sensie organizacyjno-zarządczym model ten zakłada transfer kluczowych kompetencji z centrali, w tym zwykle zatrudnianie na kluczowych stanowiskach personelu z kraju pochodzenia. Duże znaczenie ma transfer wewnątrz korporacyjny z uwagi na scentralizowane zarządzanie niemal wszystkimi procesami. Model oparty na centralizacji decyzji operacyjnych przy małym nacisku na koszty odpowiada podejściu etnocentrycznemu, uznającemu rynek macierzysty za wzorcowy, dostosowania do lokalnej specyfiki niemal nie występują. Orientacja etnocentryczna stosowana jest zwykle w początkowej fazie ekspansji zagranicznej, gdy działalność prowadzona jest w kilku, kilkunastu krajach. Zwykle wybierane są rynki bliskie geograficznie i kulturowo. Udział podmiotu w rynku globalnym jest najczęściej relatywnie niewielki. Systematyczne zwiększanie liczby rynków goszczących pogłębia doświadczenia przedsiębiorstwa, które zazwyczaj dokonuje modyfikacji w swoim modelu biznesowym – stopniowo ewoluując do przedsiębiorstwa działającego w wielu krajach.

Kolejnym typem jest **korporacja wielonarodowa**, która coraz śmielej wychodzi na coraz bardziej zróżnicowane rynki zagraniczne, poszukując różnorodnych miejsc lokaty swoich ofert. Miejsca lokaty stwarzają nowe wyzwania, a inwestująca korporacja eksponuje jako swój atut zdolności dostosowawcze. W ten sposób w systemie korporacyjnym funkcjonują zróżnicowane produkty, ich zmodyfikowane odmiany o charakterze wariacji jak i alternacji⁷¹, z pakietami specyficznych usług. Wielonarodowość niemal z definicji wskazuje na konieczność dostawania koncepcji, które

jako *leapfrogging*. Taki wyjątek stanowią przedsiębiorstwa zwane urodzonymi globalistami (*born globals*). B. Oviatt i P. McDougall jako jedni z pierwszych scharakteryzowali firmy, które od początku swojej działalności korzystają z zasobów światowych, realizując sprzedaż i zakupy w wielu krajach. Określili je jako *International New Ventures* – INV (zwane później *born globals*). Podzielili INV na cztery kategorie, w zależności od liczby ogniw łańcucha wartości koordynowanych międzynarodowo oraz liczby krajów, w których działają. B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25, no. 1, s. 49. Definicję *born globals* w sposób ilościowy zaprezentowali G. Knight i S.T. Cavusgil, uznając, że są to te przedsiębiorstwa, które w pierwszych dwóch latach swojej działalności osiągają udział eksportu w całości swoich obrotów na poziomie co najmniej 25%. G. Knight, S.T. Cavusgil, *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, s. 124. Szerzej także: J. Weerawardena, G.S. Mort, P.W. Liesch, G. Knight, *Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42, s. 294–306.

70 Szerzej na temat rynków docelowych w rozdziale III niniejszej monografii.

71 Szerzej na ten temat w dalszej części – strategii zarządzania produktem.

umożliwią skuteczną implementację wizji rozwoju korporacji z wykorzystaniem wiedzy o miejscowych uwarunkowaniach, szansach i zagrożeniach tkwiących w danym otoczeniu, lokalnych specyfikach i ich potencjale. Obserwujemy geograficzne zróżnicowanie oferty produktowej, w tym inwestycje w lokalne marki, systemy dystrybucji czy promocji. Strategia dla korporacji wielonarodowej musi odwoływać się do wiedzy o klientach, ich cechach, modelach konsumpcji, liderach kreujących ich opinie, uwarunkowaniach społeczno-kulturowych czy narodowych. Na tej bazie korporacja tworzy odmienne dla poszczególnych rynków (wielu różnych rynków) modele biznesowe odzwierciedlające istotę strategii, wpisujące się w nią, a równocześnie lokalnie silnie osadzone. Korporacja wielonarodowa zakłada, że konkurowanie w ramach globalnego rynku wymaga tworzenia wręcz niszowych, rozproszonych, zróżnicowanych ofert. Model charakteryzuje się niewielką presją na koszty z bardzo silnym naciskiem na sprostanie konkretnym wyzwaniom. Orientacja międzynarodowa odpowiada zatem podejściu policentrycznemu, co oznacza istotną autonomię zarządzania operacyjnego. Fundamentalną zasadą organizacji jest rozproszenie ośrodków kierowniczych, co dla korporacji wiąże się z przekazaniem decyzji dotyczących operacyjnej i częściowo także taktycznej części procesu tworzenia wartości do rozproszonych lokalnych filii. Strategia ta wielokrotnie sprawdza się, zwłaszcza dla podmiotów niebędących na tyle silnymi, aby zbudować swoją pozycję dla całego rynku globalnego. W ten sposób podmioty nawet o relatywnie niewielkim udziale w sprzedaży globalnej danego sektora czy dobra, mogą mieć silną pozycję na konkretnych rynkach (o odmiennych cechach, wymagających lokalnych dostosowań). Może to dotyczyć całej oferty lub danej grupy produktowej czy segmentu rynku.

Najbardziej zaawansowana faza w rozwoju przedsiębiorstwa wielonarodowego to przejście z orientacji policentrycznej na regiocentryczną. Dojrzała korporacja wielonarodowa dostrzega potrzebę i możliwość scalania dotychczas samodzielnych, a podobnych obszarów w celu sprawniejszego zarządzania strukturą rozproszonych filii. Menedżerowie budują dywizje składające się z filii o podobnych cechach i szukają wspólnych dla nich możliwości poprawy efektywności. Taki model nazywamy strukturą dywizjonalną. Podział na dywizje oznacza grupowanie wewnętrznych jednostek organizacyjnych korporacji z uwzględnieniem delegowania uprawnień i odpowiedzialności. Najczęściej według produktów albo grup odbiorców lub regionów produkcji albo rynków zbytu⁷². Każda z dywizji (każdy z dywizjonów) może występować w różnych wariantach. Można zatem dokonać podziału według różnych kryteriów, np.: struktury przychodów, struktury generowania zysków, portfela marek produktowych, systemów kreowania innowacji, zasad realizacji inwestycji, ośrodków decyzyjnych.

Zaletą orientacji regiocentrycznej jest zbliżenie centrów podejmowania decyzji do miejsc realizacji konkretnych aktywności korporacji. Rozwiązanie problemów

72 J. Engelhardt, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 66–67.

blżej miejsc ich powstawania przyspiesza proces decyzyjny, co ma istotne znaczenie w dynamicznie zmieniających się uwarunkowaniach działania współczesnego biznesu. Zarządy dywizji stanowią zwykle menedżerowie pochodzący z obszarów („geograficznych”/„produktowych”) podległych danej dywizji, czyli lepiej znający specyfikę regionu/produktu. Dzięki temu wprowadzanie innowacji organizacyjnych jest sprawniejsze, a nawet inicjowane na szczeblu dywizji. Znaczna samodzielność kadry kierowniczej w strukturze dywizjonalnej oparta jest na przeniesieniu na nią odpowiedzialności za wyniki końcowe korporacji dla danego „regionu”/„produktu”. Wyzwała to kreatywność, innowacyjność, podnosi poziom motywacji i satysfakcji kapitału ludzkiego. W ten sposób następuje efektywniejsze pomnażanie kapitału ekonomicznego z wykorzystaniem kapitału intelektualnego (innowacji, organizacji, relacji).

Trzeci typ podmiotów na ścieżce ewolucyjnego rozwoju korporacji stanowi **korporacja globalna**. Cechą charakterystyczną jest pełne pokrycie rynku globalnego z ustanowieniem swoich centrów zarządczych na każdym z kontynentów, a ściślej z dywizjami obejmującymi całość rynku, z uwzględnieniem specyfiki regionalnej. Istotą jest połączenie produkcji masowej dóbr/usług, czyli przy silnej presji na koszty (unifikacja produktu) z relatywnie mniejszą presją na dopasowanie, czyli tworzeniem ofert dla konkretnych rynków dywizjonalnych. Model odpowiada podejściu geocentrycznemu, w którym większość realizowanych aktywności, funkcji jest możliwa do niemal pełnej standaryzacji, a co za tym idzie integracji. Integracja operacji w skali całego systemu korporacyjnego poprawia ich efektywność, daje efekty skali, kumulację doświadczenia etc. Dotyczyć to może wszystkich aspektów, w tym nie tylko produkcyjnych, lecz także dystrybucyjnych czy badawczo-rozwojowych (*research & development* – R&D). Przewaga konkurencyjna bazuje na połączeniu korzyści skali i korzyści internalizacji.

Najwyższym poziomem w rozwoju ewolucyjnym pojedynczego przedsiębiorstwa jest **korporacja transnarodowa**. Specyfika podejścia oznacza realizację strategii, w której konieczne jest połączenie dwóch skrajności: bardzo silnej presji na koszty z koniecznością lokalnego dopasowania ofert, a nawet ich indywidualizacji. Koncepcja odpowiada podejściu geocentrycznemu interaktywnemu. Można ją także określić jako orientację globalną z wymogiem wtórnej indywidualizacji podejścia dla konkretnych rynków docelowych, czyli grup nabywców, dla których możemy przygotować ofertę na bazie homogenicznej mieszanki 4P (*product, place, price, promotion*)⁷³.

Należy podkreślić, że realizacja takiej strategii wymaga dysponowania zespołem unikalnych zasobów i umiejętności, dlatego taki model mogą z sukcesem realizować najpotężniejsze korporacje (top-TNCs). Podmioty te wykorzystują wszystkie dziesięć atrybutów TNCs⁷⁴. Geograficzne rozproszenie oddają m.in. liczba filii ogółem, liczba państw goszczących, koncentracja lub rozproszenie działalności, poziom

73 Szerzej na ten temat w rozdziale III niniejszej monografii.

74 Por. podrozdział 1.1 niniejszej monografii.

i dynamika, wskaźnik umiędzynarodowienia (*transnationality index* – TNI⁷⁵). Zdolność arbitrażowania obrazuje umiejętności i techniki omijania niedogodności rynku, w tym z wykorzystaniem zarówno ekspansji organizacyjno-zarządczej, jak i zdolności adaptacji na bazie strategii marketingowej. Kluczowe jest sprośanie wyzwaniu globalizacji, czyli łączenie globalności z lokalnością. Przy wykorzystaniu globalnego zasięgu korporacja, aby wciąż dodawać nowe „lokalne” treści do standardu, musi opierać się na spójnej ofercie, co wymaga nacisku na doskonalenie kluczowych kompetencji. Spełnienie tego wymogu to atrybut konieczności specjalizacji widocznej w strukturze produktowej. Możliwa dywersyfikacja aktywności korporacji nie powinna dominować nad spójnością⁷⁶, co obrazuje siła wiodących działów i ich charakterystyka (struktura wewnętrzna, zasady kreacji wizji rozwoju). Charakterystyczną cechą korporacji transnarodowych jest to, że w toku ich rozwoju następuje redukcowanie obszarów aktywności, np. z kilkunastu do kilku (poprzez konsolidację działów – zmiany wewnątrz struktury), a także reorganizacja (w tym wydzielanie, sprzedaż niektórych obszarów aktywności poza rdzeniem kompetcyjnym – przeniesienie na „niższy” poziom zespolenia z *core activity*).

W przypadku korporacji transnarodowych ważnym elementem odróżniającym je od pozostałych typów korporacji opartych na orientacjach międzynarodowej, policentrycznej oraz wielonarodowej jest atrybut złożoności organizacyjnej. Atrybut ten oznacza, że korporacja o orientacji transnarodowej ma bardziej skomplikowaną, złożoną, czyli warstwową strukturę organizacyjną. Tworzą ją sama korporacja rozumiana jako rdzeń, w której widoczny jest wyraźnie obszar specjalizacji wraz z powiązanimi z nią własnościowo podmiotami zwykle tego samego sektora/branży), postrzeganymi jako integralna część korporacji transnarodowej. Powiązania własnościowe (OLs) tworzą podmioty połączone z korporacją matką dzięki transakcjom fuzji i przejęć międzynarodowych (*mergers & acquisitions* – M&As) lub wydzielone, utworzone przez korporację np. własne spółki/marki. Dodatkowo korporacja buduje warstwę powiązań strategicznych (SCs) np. alianse strategiczne, a także *joint ventures*, jak również cały system relacji o charakterze kooperacyjnym (CRs) różnego typu z perspektywą pogłębienia lub nie.

W przypadku korporacji transnarodowych wyróżniającym atrybutem jest również suwerenność oznaczająca niezależność zarówno od kraju pochodzenia, jak i od państw goszczących. W tym aspekcie niebagatelne znaczenie ma struktura akcjonariatu, a zwłaszcza udziałowcy strategiczni. Przy znacznym rozproszeniu akcji nawet poziom 10–15% udziałów może oznaczać istotny wpływ na zarządzanie korporacją. Podobną rolę odgrywają udziały w posiadaniu podmiotów państwowych

75 *Transnationality Index* (TNI) jest obliczany jako średnia arytmetyczna trzech wskaźników: stosunek aktywów zagranicznych do aktywów ogółem, stosunek sprzedaży zagranicznej do sprzedaży ogółem i stosunek zatrudnienia zagranicznego do zatrudnienia ogółem.

76 Wyjątek stanowią holdingi wielobranżowe, choć i w ich przypadku często można wskazać dominującą (wiodącą) aktywność.

czy np. bezpośrednich konkurentów lub którejs z najpotężniejszych korporacji (np. z top 100 TNCs) nawet innego sektora. W odniesieniu do działalności biznesowej ważnym wskaźnikiem rynkowym jest struktura sprzedaży w układzie geograficznym, w tym udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem.

Kapitałne znaczenie dla korporacji z orientacją transnarodową ma zdolność integrowania wszystkich swoich aktywności na wielu poziomach. Ocena zakresu wypełniania poszczególnych atrybutów pozwala uznać daną korporację za w pełni transnarodową. Należy przyrzeć się wszystkim dziesięciu atrybutom i na podstawie takiego holistycznego spojrzenia można dopiero ocenić zaawansowanie tego procesu. W celu łatwiejszej oceny stopnia zaawansowania „transnarodowości” korporacji w tabeli 2 przedstawiono elementy istotne dla osiągnięcia maksymalnej eksploracji każdego z dziesięciu atrybutów.

Tabela 2. Atrybuty korporacji jako podstawa zaawansowania zakresu jej transnarodowości

Atrybut	Metody wyceny/oceny			
1	2			
Geograficzne rozproszenie	liczba filii	liczba państw goszczących	rozproszenie kontynentalne	wskaźnik umiędzynarodowienia
Zdolność arbitrażowania	zasady rozrostu sieci	adaptacja marketingowa	omijanie niedogodności rynku (zasady, metody)	glokalizacja
Konieczność specjalizacji	działy – spójność	działy wiodące – udziały %	konsolidacja działów (struktura wew. działów)	lider operacji/ działu (obszaru, produktu)
Złożoność organizacyjna*	rdzeń – TNC-orchestrator	powiązania własnościowe (OLs) – fuzje i przejęcia (M&As)	powiązania strategiczne (SCs) – joint venture alianse	powiązania kooperacyjne (CRs) – inne formy powiązań
Suwerenność	niezależność od kraju pochodzenia	niezależność od państw goszczących	struktura akcjonariatu – udziałowcy strategiczni	udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem
Zdolność integrowania	internalizacja (etapy „włączania do wnętrza” TNC – systematyczne przejmowanie)	dostosowania produktu (strategie marki np. dla rynków)	współpraca marketingowa (w zakresie dystrybucji i cen)	metody zarządzania (zasobami ludzkimi, zasady zatrudniania, szkolenia)

Tabela 2 (cd.)

1	2			
Transfer wiedzy	ośrodki R&D „sterujące” rozwojem (obszaru, produktu)	strategia transferu wewnątrz organizacji (mechanizmy, kodeksy)	rozdysponowa- nie środków B+R – między działami wg modelu BCG**	współpraca badawcza (wewnątrz sieci)
Sieciowość (warstwy sieci*)	rdzeń (sam orchestrator) etapy rozrostu	kontekst sieci (uczestnicy postrzegani jako jedność z orche- stratorem)	otoczenie bliższe (metody awansu w sieci – przejścia podmiotów między warstwami sieci)	otoczenie dalsze (kooperencja, kooperacja w sferach poza gł. obszarem aktywności)
Elastyczność organizacyjna	zmiany organizacyjne (reorganizacja składu sieci)	zmiany produktowe (reorganizacja oferty sieci)	zmiany strukturalne (reorganizacja systemu zarządzania siecią)	zmiany regulacyjne (globalna/e jednostka/i koordynująca/e)
Globalna efektywność	dynamika wartości zysku	wzrost wartości rynkowej	wzrost udziału w rynku, wartości pakietu marek	kreacja wartości dodanej

* Warstwy sieci: *ownership links* – OLs, *strategic connections* – SCs, *cooperative relations* – CRs

** BCG – Business Consulting Group

Źródło: opracowanie własne.

Wstępny etap oceny jest najprostszy i dotyczy możliwości płynących z **geograficznego rozproszenia** aktywności korporacji. W tym celu warto spojrzeć na takie parametry jak: liczba filii, liczba państw goszczących, rozproszenie kontynentalne czy wskaźnik umiędzynarodowienia (*transnationality index* – TNI). Należy w tym miejscu zaznaczyć, że sama ocena – im więcej, tym lepiej – nie jest właściwa. Istotne jest zarówno skoncentrowanie czy dynamika zmian, jak i przyczyny wzrostu lub spadku zaangażowania w konkretnych obszarach. Ocena wskaźnika TNI także wymaga uwzględnienia np. wielkości rynku macierzystego korporacji.

Kolejny atrybut – **zdolność arbitrażowania** – wymaga analizy jakościowej, gdyż obejmuje ocenę: zasad rozrostu sieci pod kątem wykorzystania różnorodności rynków goszczących; koncepcji przyjętych modeli adaptacji marketingowej produktów dla różnych rynków czy działów produktowych; stosowanych metod omijania niedogodności rynku napotkanych na poszczególnych obszarach (w tym prawnych, kulturowych etc.). Wreszcie istotnym aspektem zaawansowania transnarodowości korporacji jest ocena jej zdolności globalizacyjnych. Umiejętne wykorzystywanie

standardów i wzorców globalnych, a równocześnie dodawanie wartości swoim produktom i usługom poprzez wplatanie lokalnych walorów pozwala na uznanie korporacji za w pełni transnarodową (w odniesieniu do tego atrybutu).

Szczególnie ważnym atrybutem korporacji transnarodowej, która przeszła już wcześniejsze etapy polegające na próbie zdobycia jak największych obszarów, zarówno produktowych, jak i geograficznych, jest **konieczność specjalizacji**. Polega ona na pogodzeniu osadzenia się na możliwie szerokim spektrum aktywności, ale też na równoczesnym wyeksponowaniu i skoncentrowaniu się na rdzeniu swoich kompetencji. W zależności od korporacji to może być konkretny sektor (specjalizacja branżowa) lub też działalność wielosektorowa (holdingi wielobranżowe). W pierwszej odsłonie to wyraźna dominacja jednego z obszarów działalności branżowej nad innymi spokrewnionymi (np. samochody, a utrzymywanie produkcji silników do wszystkich typów produktów kosiarek, maszyn, jachtów etc. – Honda). W drugim przypadku to działalność dominująca w jednej branży i w celu rozłożenia ryzyka utrzymywanie aktywności także w innych, często zupełnie niespokrewnionych sferach (np. dominująca motoryzacja, dodatkowo finanse, hotelarstwo, budownictwo etc. – Toyota).

Badając zdolności specjalizacji korporacji jako podstawy oceny zaawansowania jej rozwoju, należy przyrzeć się spójności owej specjalizacji, analizując działy produktowo-usługowe oraz wskazać działy wiodące, np. uwzględniając udziały % w całości sprzedaży czy zysków, a dodatkowo retrospektywnie spojrzeć na zmiany struktury wewnętrznej działów, w celu dostrzeżenia np. kierunków ich konsolidacji. Zmiany konsolidacyjne w toku rozwoju korporacji świadczyć mogą o poprawie znajomości struktury rynku globalnego i wyższym stopniu zaawansowania rozwoju danej korporacji. Wielokrotnie z kilkunastu działów wysoce wyspecjalizowanych docelowo tworzone są trzy-cztery działy o szerszym zakresie produktowo-usługowym. W konsekwencji dostrzegamy także zmiany dotyczące struktur zarządzania i możemy wskazać liderów konkretnych operacji lub działów (w branży motoryzacyjnej, np. Volkswagen, podmioty odpowiedzialne odpowiednio za konkretne typy produktów: samochody sportowe – Porsche czy ciężarowe – MAN) albo obszarów (np. geograficznie).

Szczególnym wyróżnikiem korporacji transnarodowej na najwyższym poziomie zaawansowania rozwojowego jest widoczna **złożoność organizacyjna**, obejmująca poza rdzeniem, czyli głównym podmiotem – korporacją-orkiestratorem (nazywanym często korporacją matką) trzy poziomy powiązań: własnościowe (fuzje, przejęcia – M&As), strategiczne (*joint venture*, alianse) i kooperacyjne (inne luźniejsze formy powiązań). Taki warstwowy system jest z jednej strony efektem długookresowego systematycznego budowania struktur korporacji i wynika z jej etapowego nadbudowywania kolejnych elementów. Z drugiej strony jest wyrazem dojrzałości organizacyjnej podmiotu, wskazującej na zrozumienie istoty współczesnej gospodarki. Pokazuje często złożoną ścieżkę dochodzenia do obecnego stanu posiadania (np. etapowe przejmowanie udziałów w konkretnym podmiocie). Taki model umożliwia podejmowanie i rozwijanie współpracy z konkurentami, testowanie jej na kolejnych poziomach.

Złożoność organizacyjna korporacji wiąże się ściśle ze zdolnością danego podmiotu do eksploracji atrybutu **suwerenności**. Zbadać należy niezależność korporacji od kraju pochodzenia, a także jej niezależność od państw goszczących, zwłaszcza tych, w których aktywność korporacji jest największa. W zakres tego atrybutu wchodzi również wykorzystywanie struktury akcjonariatu spółki na rzecz jej oddziaływania na gospodarkę światową, poszczególne regiony czy branże. Szczególną uwagę należy poświęcić wskazaniu udziałowców strategicznych i ich powiązań z liczącymi się podmiotami w danym sektorze lub innymi znaczącymi korporacjami. Zakres suwerenności korporacji transnarodowej na bazie prostych wskaźników można oceniać, badając wartość udziału sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że badanie takie powinno zostać pogłębione w celu wskazania kierunków i przyczyn zmian takiego wskaźnika w czasie (minimum okresie dekad).

Mając bazę wiedzy dotyczącą powyższych atrybutów, ocenić należy możliwości kompleksowego wykorzystania tego potencjału przez korporację, czyli **zdolności integrowania** działań w skali transnarodowej. Badanie zdolności integrowania i tempa zachodzących zmian obejmuje ocenę internalizacji, dostosowań produktowych, współpracy marketingowej i ewolucji metod zarządzania. Postępująca i zaawansowana internalizacja widziana jest jako budowanie struktury transnarodowej etapami poprzez włączanie do wnętrza kolejnych jednostek. Proces oznacza systematyczne przejmowanie nowych aktywności, np. poprzez zwiększanie udziałów czy kupowanie całych nowych podmiotów/marek (budowanie powiązań własnościowych). Może też koncentrować się na pogłębianiu powiązań strategicznych typu aliansowego czy przekształcaniu spółek *joint venture* w coraz bardziej zaawansowane formy współpracy. Równocześnie może dotyczyć zmieniania czasowych kooperacyjnych relacji w długookresowe, a z czasem niektórych w stałe powiązania lub przejmowanie wcześniej niezależnych podmiotów po okresie przetestowania relacji niższego rzędu. Oczywiście zmiany mogą zachodzić równocześnie na każdym z poziomów lub być skoncentrowane na jednym z nich – zależy to od specyfiki podmiotu i jego dotychczasowej ewolucji (historii rozwoju).

Zdolności integrowania korporacji mają kluczowe znaczenie dla wykazania jej zaawansowania w procesie budowania jej transnarodowości, gdyż to one pozwalają w pełni eksplorować rynek globalny poprzez równoczesne dostosowania produktów (stosowanie różnorodnych strategii marki, np. dla rynków regionalnych zachowanie „narodowych” marek indywidualnych); zróżnicowaną współpracę marketingową adekwatną do miejsca i rodzaju aktywności (w zakresie dystrybucji, cen, promocji) oraz odpowiednie metody zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), w tym zasadami zatrudniania, szkolenia etc.

We współczesnej gospodarce atrybutem pozwalającym wykorzystywać transnarodowość na rzecz długookresowej poprawy pozycji konkurencyjnej jest internalizacja umożliwiająca bezpieczny wewnątrzorganizacyjny **transfer wiedzy**. W tym celu ważne jest przyjrzenie się strukturze badawczo-rozwojowej (*research and development* – R&D) korporacji. Istotne jest rozmieszczenie ośrodków R&D,

odpowiedzialnych za sterowanie jej rozwojem zarówno dla poszczególnych obszarów geograficznych, jak i produktowych. Często takimi ośrodkami są właśnie włączone w system sieci wcześniej samodzielne lokalne podmioty (marki). Ważnym elementem są zasady rozdysponowywania środków na badania i rozwój z uwzględnieniem typologii produktów według analizy BCG (*Business Consulting Group*) czy modelu Ansoffa⁷⁷. Kluczowa jest strategia transferu wiedzy wewnątrz organizacji (mechanizmy, kodeksy) oraz dotycząca współpracy badawczej wewnątrz sieci korporacyjnej z uwzględnieniem jej wielopoziomowości.

W tym miejscu pojawia się kolejny atrybut nieodzowny jako fundament rozwoju korporacji transnarodowej – **sieciowość**. Warstwy sieci obejmują rdzeń, kontekst, otoczenie bliższe i otoczenie dalsze. Rdzeń to orchestrator sieci, czyli korporacja będąca głównym zarządzającym strukturą globalną wraz z etapowym jej rozrostem. Przykładem mogą tu być np. Audi⁷⁸, Škoda, Seat, Cupra obecnie stanowiące w pełni własność Volkswagena jako orkiestratora. Można go prześledzić, wykorzystując m.in. koncepcję sześćoetapowego modelu integracji biznesowej. Kolejną warstwę sieci obejmują podmioty postrzegane jako tożsame z orchestratorem, jednak nie zawsze w pełni przez niego kontrolowane. Stanowią one kontekst sieci. Kontekst sieci stanowią często marki indywidualne, należące do danego koncernu. Warto jednak podkreślić, że zwykle nie są one eksponowane jako podstawowe, reprezentujące koncern. Przykładem mogą tu być podmioty pozostające pod stałym wpływem zarządczym, np. w przypadku VW: Porsche, MAN, Lamborghini, Bugatti, Bentley, Ducati⁷⁹. Kolejne dwie warstwy sieci mają charakter dynamicznego otoczenia bliższego oraz dalszego. W pierwszej z nich istotne są metody awansu do sieci, np. z powiązań typu kooperacyjnego (CRs) do modelu długookresowego, strategicznego – SCs czy dalej z SCs do ściślejszych o charakterze własnościowym – OLs. W warstwie najbardziej zewnętrznej, czyli otoczenia dalszego, umiejscowione są najluźniejsze relacje, dotyczące np. czynności dodatkowych z punktu widzenia specyfiki działalności korporacji, ale i relacje typu kooperacyjnego, czyli współpraca z konkurentami.

Atrybutem każdej korporacji transnarodowej musi być **elastyczność organizacyjna**, obejmująca zmiany związane z: reorganizacją składu podmiotowego sieci, dostosowywaniem do nowych wyzwań struktury produktowo-usługowej (reorganizacja oferty sieci, łączenie/dzielenie działów), zmianami strukturalnymi (reorganizacja systemu zarządzania siecią) oraz regulacyjnymi (ewoluujące centra kompetencji; globalna/e jednostka/i koordynująca/e; kodeksy dobrych praktyk etc.).

77 Szerzej w rozdziale IV niniejszej monografii.

78 Np. Audi było częścią Auto Union, ale już od ponad 50 lat jest w pełni własnością Volkswagena, gdyż VW zakupił najpierw pakiet udziałów większościowy (1965), a następnie uzyskał całość udziałów (1966).

79 W 2012 r. Ducati (włoski producent motocykli) kupił za 747 mln EUR Lamborghini należące do Audi, które z kolei wchodzi w skład koncernu Volkswagen. M. Kaźmierczak, *Ducati na sprzedaż. Volkswagen rezygnuje z motocykli*, <https://www.bankier.pl/moto/ducati-na-sprzedaz-volkswagen-rezygnuje-z-motocykli-8351> (dostęp: 23.10.2020).

Na bazie tej analizy można ocenić **globalną efektywność**, która jest niejako konsekwencją powyższych walorów. Badanie może obejmować kilka parametrów, w tym m.in.: wzrost wartości zysku czy wzrost wartości rynkowej, w okresie 2–3 dekad, najlepiej na tle bezpośrednich konkurentów z branży, co pozwala usunąć ewentualne zawirowania zewnętrzne. Istotne jest także badanie wzrostu udziału w rynku branżowym, ze szczególnym uwzględnieniem wartości pakietu kluczowych marek. Najbardziej zaawansowanym badaniem jest próba oceny wzrostu wartości dodanej, kreowanej przez korporację – np. miernik kreacji wartości dodanej⁸⁰.

Podsumowując, przedstawione badanie „transnarodowości” korporacji jako poziomu zaawansowania jej rozwoju wskazuje, że przyjęcie określenia „korporacja transnarodowa” oznacza wykazanie, że realizuje ona podejście geocentryczno-interaktywne. Wymaga to stałego utrzymywania standardu globalnego i budowania przewag na bazie lokalnego/niszowego dostosowywania/indywidualizowania ofert. Model ten dostępny jest jedynie dla podmiotów posiadających odpowiednio rozwinięty wielowarstwowy kapitał strategiczny – zarówno ekonomiczny, jak i intelektualny⁸¹.

Istotą tego modelu jest wymóg realizacji wszystkich aktywności z pełnym zaspokojeniem przyjętych za minimalne (w tym oczywiście także prawnie usankcjonowanych) standardów globalnych jako fundamentu, ale niezbędna jest zdolność do kreowania rozwiązań wzbogacających uznane standardy – kreowanie wartości dodanej do tych standardów. Podejście geocentryczno-interaktywne zazwyczaj oznacza pełną standaryzację elementów na poziomie warstwy funkcjonalno-technicznej produktu/usługi (rdzenia produktowego), jednak kluczowa przewaga budowana jest dzięki umiejętnemu wzbogacaniu tego standardu.

Na poszczególnych obszarach rynku globalnego, dla konkretnych rynków (np. regionalnych, narodowych etc.) czy dla wybranych segmentów pożądane mogą być inne walory. Umiejętne stworzenie – na bazie wiedzy o specyficznych potrzebach i pragnieniach – wartości dodawanych do rdzenia jest współcześnie tym, co decyduje o potencjale rozwojowym korporacji dążących do pełnego pokrycia rynku globalnego. Glokalizacja to bowiem połączenie tego, co jest osiągnięciem akceptowalnym/wymagany globalnie, o uniwersalnym znaczeniu oraz tego, co istotne „lokalnie”, dookreślonego i dopasowanego do danego rynku, segmentu, grupy docelowej, zastosowania etc. Oznacza to, że rozwiązania innowacyjne, po zaakceptowaniu przez

80 M. Rosińska-Bukowska, *Strategic Changes in Transnational Corporation as an Adjustment to the Challenges of the 21st Century*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2017, vol. 5, no. 2, s. 143–157; eadem, *The Assessment of the Competitiveness of Complex Business Networks on the Base of the Ability to Create Value-Added*, [w:] S. Bukowski, M. Lament (red.), *Prospects and Challenges to the Development of Businesses in the World Economy*, CeDeWu, Warszawa 2021, s. 151–168.

81 Szerzej: M. Rosińska-Bukowska, *The Significance of Intellectual Capital in Strategies of Transnational Corporations*, „International Journal of Management and Economics” 2020, vol. 56, no. 4, s. 1–16; A. Bounfour, *The IC-dVAL Approach*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4; N. Brennan, B. Connell, *Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, vol. 1, no. 3.

rynek jako poziom postępu naukowo-technologicznego, zaawansowania sfery R&D, odpowiadające stanowi wiedzy dla danej kategorii produktów w konkretnym czasie (standard globalny), są poddawane indywidualizacji. Dla potrzeb poszczególnych grup odbiorców modyfikowane są konkretne elementy, być może zastępowane lub udoskonalane wybrane funkcje, eksponowane niektóre „wartościowe lokalnie” idee. Obserwujemy np. dopasowania mające kulturowo-społeczny wymiar odzwierciedlający „lokalne” modyfikowanie standardu⁸², które jednak stanowią wymóg niezbędny dla zaistnienia na danym rynku.

Podjęście geocentryczno-interaktywne opiera się zatem na budowaniu ponad standard dzięki rozpoznaniu specyfik lokalnych. Z uwagi na fakt, że istotnym elementem spajającym strategicznie działania korporacji jest realizowana strategia marki⁸³, częstym zabiegiem jest tworzenie dedykowanych marek lokalnych. Kluczowe jest, aby każda z nich spełniała choćby minimalnie standardy globalne, a jednocześnie eksplorując emocje, oczekiwania, uwarunkowania „lokalne”, dawała poczucie wyjątkowości dla konkretnej grupy. O zakupie decyduje zatem nie standard (to uznawane jest za oczywistość), czyli uniwersalne cechy produktu, ale zindywidualizowane akcenty motywujące konkretne grupy do zakupu (motywy mogą być bardzo różne⁸⁴). Korporacje/przedsiębiorstwa, będąc w toku rozwoju rynku światowego, poddane zewnętrznej presji, ewoluowały od etapu modelu międzynarodowego aż do najbardziej zaawansowanej formy transnarodowej. Było to możliwe dzięki zrozumieniu przez korporacje idei integracji biznesowej, pokazującej korzyści wynikające z łączenia się, budowania systemów i sieci powiązań na rzecz eksploracji rynku globalnego poprzez umiejętne scalanie standaryzacji i indywidualizacji⁸⁵.

Podsumowując, korporacje stale zmieniają, udoskonalają swoje strategie konkurencyjne. Wykorzystują koncepcję inkrementalizmu dla uzyskiwania długookresowych korzyści. Dokonują bowiem zwykle zmian sekwencyjnych, przyrostowo budując swoje doświadczenie i tym samym siłę wpływu. Każda z omówionych strategii umiędzynarodowienia działalności, każdy etap rozwoju procesów globalizacji (także współczesne jej spowolnienie) może przynosić określone korzyści, jeżeli wybór modelu dostosowań będzie wynikał z oceny posiadanych zasobów. Zasoby to bowiem potencjał, który mając określone zdolności (na bazie konkretnych instrumentów i taktyk), można przekształcić w kluczowe kompetencje. Globalizacja korporacyjna⁸⁶ to czas współdziałania, wspólnego, sieciowego budowania przewag.

82 Np. klasyczny hamburger, ale tylko z danego rodzaju mięsa, ze względów religijnych (McDonald's). Znana lalka Barbie, która dla danej grupy rynków ma odpowiednie rysy czy dopasowany kulturowo sposób ubioru.

83 Szerzej odnośnie do możliwych strategii marki w dalszej części niniejszej monografii.

84 Szerzej odnośnie do możliwych strategii zarządzania produktem w dalszej części niniejszej monografii.

85 Por. M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*

86 *Rozwój procesów współczesnej globalizacji* np.: K. Marzęda, *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa–Lublin 2007; M. Rosińska-Bukowska, *Rola korporacji...*

Jej istotą jest korporacyjność, czyli umiejętne wykorzystanie systemu relacji. Skuteczność działań podmiotów w XXI w., w tym najpotężniejszych korporacji, wymaga zrozumienia tego modelu i włączenia się w niego. Implementacja założeń strategii transnarodowej musi opierać się na maksymalizacji zdolności eksploracji wszystkich dziesięciu atrybutów korporacji – miara transnarodowości korporacji. Cztery filary strategii transnarodowej, stanowiące wyróżnik tej klasy korporacji (TNCs), to⁸⁷:

- **zdolność integrowania globalnie rozproszonego łańcucha wartości;**
- **odpowiednia skala umiędzynarodowienia działalności** (aktywów, sprzedaży, zatrudnienia), umożliwiająca optymalizację warunków działania;
- **zdolność łączenia standaryzacji i specjalizacji** (globalna oferta z „lokalnymi” odmianami niektórych produktów);
- **wykorzystywanie złożonych struktur organizacyjnych** w celu internalizacji wszystkich typów przepływów (ustanawianie różnych rodzajów powiązań aliansowych).

Kolejnym fazom globalizacji *sensu largo* odpowiadają zatem adekwatne formy angażowania się przedsiębiorstw w gospodarkę światową, co odzwierciedla realizowaną przez nie strategię ekspansji. W tabeli 3 przedstawiono analizę kluczowych czynników, charakteryzujących poszczególne etapy globalizacji jako podstawę określenia ścieżki ewolucji korporacji transnarodowych. Należy jednak podkreślić, że przedstawiony podział ma za zadanie uwypuklenie dominujących cech korporacji, zasługujących na awans do kolejnej fazy rozwojowej, uznając „międzynarodową” za najniższy poziom zaawansowania, a „transnarodową” za najwyższy.

Tabela 3. Etapy globalizacji jako ścieżka ewolucji korporacji od międzynarodowej do transnarodowej

Etap globalizacji	Główne strumienie przepływów	Nacisk strategiczny Paradygmat	Model przewagi	Typ korporacji
1	2	3	4	5
Internacjonalizacja	Handel Towary	Umowy bilateralne Korzyści skali	Komparatywna	Międzynarodowe
Umiędzynarodowienie	Inwestycje Czynniki produkcji	Udział w rynku branżowym	Konkurencyjna – w danym segmencie	Wielonarodowe
Globalizacja sensu stricto	Transfer wiedzy Przepływ kapitału	Rozwój struktur globalnych Udział w rynku globalnym	Oligopolistyczna – udział w rynku globalnym	Globalne

1	2	3	4	5
Globalizacja korporacyjna	Wewnątrzsieciowe strumienie przepływów (towary, usługi, kapitał finansowy, kapitał intelektualny, kapitał ludzki, wiedza)	Powstawanie GBNs – orkiestratorzy Paradygmaty: – OLI (własność, lokalizacja, internalizacja); – CCC (kontrola, konkurencja, kooperacja)	Kooperacyjna – kapitał intelektualny jako mnożnik kapitału ekonomicznego: zrównoważony rozwój, synergia, społeczna wartość dodana, model regulacyjny, orkiestracja	Transnarodowe

Źródło: opracowanie własne. Por. M. Rosińska-Bukowska, *Global business networks...*

Konkludując, przy definiowaniu „strategii transnarodowej” kluczowe są trzy aspekty:

- geograficzna dywersyfikacja aktywności podmiotu z uwzględnieniem standardów minimum, czyli globalnych wymogów (szybkie upowszechnianie w dobie przyspieszonego transferu wiedzy i informacji) oraz znajomości lokalnych specyfik (jako możliwości budowania zróżnicowanych wartości);
- skoncentrowanie się na globalnym łańcuchu kreowania wartości opartym na specjalizacji, czyli kluczowych kompetencjach uczestników systemu;
- stworzenie adekwatnej dla danego systemu powiązań koncepcji zarządzania złożoną strukturą organizacyjną, z uwzględnieniem poziomów zaawansowania relacji.

Dywersyfikacja i rozproszenie działalności w skali globalnej stanowią niejako punkt wyjścia ekspansji. Umożliwia to zdobywanie cennych, często unikalnych zasobów lokalnych: ziemi, pracy, zasobów finansowych, kapitału ludzkiego, wartościowych marek. Międzynarodowy system produkcji to fundament rozwoju efektywnego globalnego łańcucha kreowania wartości, opartego na najwyższych kompetencjach członków systemu, wyspecjalizowanych w danym obszarze, funkcji. Jego konstrukcja wymaga rozplanowania wszystkich aspektów działalności danej korporacji w ramach jej globalnej struktury oraz przyjęcia odpowiedniej strategii globalnej identyfikacji oferty.

Koncepcja łańcucha wartości opiera się na założeniu, że zdolności strategiczne korporacji zależą od efektywności współdziałania elementów otoczenia wewnętrznego (zależnych w dużej mierze od sprawności organizacyjnej podmiotu) i otoczenia zewnętrznego (w tym przede wszystkim od oceny marki/marek reprezentującej/reprezentujących jej ofertę). Łańcuch wartości obejmuje wszystkie działania, poczynając od źródeł technologii (sfera badań i rozwoju), poprzez projektowanie i realizację produkcji (wytwarzanie dobra finalnego), aż po wdrażanie koncepcji dystrybucji i marketingu na rynku docelowego odbiorcy. Kreowanie łańcucha to umiejętność

zarządzanie potencjałem ogniw składowych i wykorzystywanie ich wzajemnej interakcji oraz z otoczeniem dla uzyskania efektu synergii. Globalna fragmentaryzacja łańcucha wynika z poszukiwania maksymalnej efektywności i oparta jest zwykle na specjalizacji funkcjonalnej, co jest przeciwieństwem pionowej integracji struktur. Przewaga konkurencyjna oparta jest na wykorzystaniu kapitału intelektualnego korporacji (jej sieci) jako mnożnika kapitału ekonomicznego. W konsekwencji kluczowe stają się takie walory budowania konkurencyjności, jak: zrównoważony rozwój, synergia, społeczna wartość dodana, model regulacyjny, orkiestracja⁸⁸. Tak skonstruowany system wymaga nowego podejścia do oceny konkurencyjności⁸⁹.

88 Eadem, *Global Business Networks...*

89 Np. konstruowania syntetycznych mierników, służących do wielowymiarowej oceny.

Rozdział II

Najpotężniejsze korporacje – budowanie pozycji konkurencyjnej w biznesie międzynarodowym

2.1. Konkurencyjność międzynarodowa podstawą oceny pozycji rynkowej

„Konkurencyjność” w naukach ekonomicznych to obiekt badań wielu pokoleń ekonomistów, reprezentujących różne nurty. W każdym z tych ujęć niepodważalne pozostaje to, że problematyka ta jest złożona, a dodatkowo wymaga uwzględniania coraz to nowych elementów, m.in. kwestii dynamicznych zmian w otoczeniu międzynarodowym (np. ewoluujący proces globalizacji¹). W niniejszej pracy skoncentrowano się na rozważaniach dotyczących pojęcia konkurencyjności międzynarodowej². Wyeksponowano zmiany w strukturze systemu konkurencyjności międzynarodowej. Podkreślono, że znakiem czasu (XXI w.) jest wymóg rozpatrywania konkurencyjności w ujęciu systemowym. Tylko wielowymiarowa ocena wszystkich aspektów, w tym zarówno ilościowych, jak i jakościowych w modelu syntetycznym (mierniki

-
- 1 Ewolucję procesu globalizacji w ujęciu przywoływanym w niniejszej monografii opisano szczegółowo m.in. w publikacjach: M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont, *Gospodarka międzynarodowa. Rys teoretyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2024, s. 32–40, <https://doi.org/10.18778/8331-328-3>; M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
 - 2 Szerzej na temat ewolucji poglądów poszczególnych badaczy np.: M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych...*, s. 81–114; eadem, *Global Business Networks. Concept – Structure – Competitiveness*, Łódź University Press, Łódź 2020, s. 95–120.

syntetyczne³), jako współgrających, a dodatkowo stale dynamicznie ewoluujących, jest dostosowana do badań nad konkurencyjnością korporacji transnarodowych, zwłaszcza tych będących orkiestratorami systemów globalnych (GBNs).

W literaturze przedmiotu badania dotyczące „konkurencyjności” koncentrują się na schemacie odwołującym się do obiektu-podmiotu oceny (z uwzględnieniem różnorodnych metod badania jego potencjału, zdolności i umiejętności, kluczowych kompetencji) oraz kompleksowego postrzegania uwarunkowań rynkowych jego działania (oceny struktury rynku, uczestników, szans i zagrożeń). W schemacie tym i obiekt, i otoczenie badane są na wielu przenikających się poziomach, w zależności od przyjętego modelu (szkoły teoretycznej czy koncepcji analizy strategicznej⁴). Konkurencyjność postrzegana jest jako zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania dóbr (towarów i usług), które są „najatrakcyjniejszymi ofertami”. Oznacza to, że ocenie podlega umiejętność wyważania przez przedsiębiorstwo ceny, jakości, jak i innych walorów, na które szczególną uwagę zwracają ich klienci – rynki docelowe. Może to dotyczyć np. warunków dystrybucji, wymogów promocji, ale i mniej oczywistych aspektów, takich jak sprostanie wymogom zrównoważonego rozwoju czy regionalnym uwarunkowaniom (szczególnie ważne dla podmiotów lokujących swoją aktywność w różnorodnych destynacjach).

Współcześnie, „konkurencyjność” *de facto* musi zwykle oznaczać konkurencyjność międzynarodową lub chociaż perspektywę uzyskania przewagi także z uwzględnieniem wyzwań płynących z rynków zewnętrznych (poza rynkiem macierzystym). To efekt postępujących latami procesów liberalizacji i globalizacji rynków. Oczywiście trzecia dekada XXI w. to obserwowany proces spowolnienia tych zjawisk (slowbalizacji⁵), jednak nie wyklucza to absolutnie konieczności dążenia do uzyskiwania trwałej przewagi z globalną perspektywą. W praktyce biznesu międzynarodowego pojawia się zatem zjawisko globalizacji, czy sprostania standardom/wymogom uniwersalnym z dodawaniem do nich swoich „lokalnych” wartości, adresowanych do konkretnych rynków, grup, podmiotów etc.

Budowanie pozycji konkurencyjnej w biznesie międzynarodowym XXI w. wymaga w konsekwencji redefinicji schematów myślenia. Strategie rozwojowe muszą

3 Eadem, *Rozwój globalnych sieci...*; Eadem, *The Assessment of the Competitiveness of Complex Business Networks on the Base of the Ability to Create Value-Added*, [w:] S. Bukowski, M. Lament (red.), *Prospects and Challenges to the Development of Businesses in the World Economy*, CeDeWu, Warszawa 2021, s. 151–168.

4 Szerzej na ten temat w dalszej części niniejszej monografii.

5 Szerzej na temat slowbalizacji np.: N. Kandil, O. Battaïa, R. Hammami, *Globalisation vs. Slowbalisation: A Literature Review of Analytical Models for Sourcing Decisions in Supply Chain Management*, „Annual Reviews in Control” 2020, vol. 49, s. 277–287; P. Antràs, *Conceptual Aspects of Global Value Chains*, „World Bank Economic Review” 2020, vol. 34, no. 3, s. 551–574; R. Baldwin, R. Freeman, A. Theodorakopoulos, *Deconstructing Deglobalization: The Future of Trade is in Intermediate Services*, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/aepr.12440> (dostęp: 1.05.2025).

uwzględniać łączenie walorów przeciwstawnych, które pełnią funkcje dopełniające, pozwalają na tworzenie wzajemnie komplementarnych, choć konkurencyjnych ofert. Model ten opiera się na kompleksowości (podejście całościowe), strategiczności (podejście długookresowe), hybrydowości (podejście równoważące). Istotą tak postrzeganego procesu kreowania konkurencyjności jest eksploracja zasobów wiedzy, umiejętności i kompetencji podmiotu (doświadczenie – organizacja, technika – technologia, relacje) na rzecz poszukiwania możliwie najlepszych ścieżek dostosowań do konkretnych uwarunkowań rozwojowych (otoczenia, czasu, miejsca).

Cechy strukturalne podmiotu (w niniejszych rozważaniach korporacji), takie jak: złożoność, formalizacja i centralizacja stanowią zatem niezbędny fundament konkurencyjności. Równocześnie nie są one jednak samodzielnie wystarczające do jej utrzymania w długim okresie, bez dynamicznej strategii adaptacyjnej. Złożoność jest immamentną cechą korporacji, a w dobie rozwoju globalnych sieci biznesowych stale rośnie. Formalizacja to zasady, kodeksy dobrych praktyk, które mają za zadanie wskazywać uczestnikom kwestie i kryteria, które powinni uwzględnić w procesie organizacyjno-zarządczym w określonych obszarach. Należy zaznaczyć, że choć elastyczność stała się wymogiem XXI w., to istotne znaczenie ma nadal centralizacja, rozumiana jako hierarchia nowego typu. Obecnie to orkiestracja, czyli podejście bardziej inkluzywne, ale pozostawiające funkcję lidera, który określa wagę decyzji i ich bezpośrednie powiązanie z innymi aktywnościami oraz decyzjami współuczestników systemu.

Konkurencyjność korporacji transnarodowych, czyli podmiotów o niemal zawsze bardzo rozbudowanych strukturach, zależy zatem także od przyjętego modelu zarządzania międzynarodowego. Decyzje strategiczne to odwołanie do misji i wizji rozwoju, stąd przypisane są do najwyższych szczebli decyzyjnych (organizacyjnych). Dotyczą wartości zwykle uznawanych za niepodważalne i ponadczasowe dla danej organizacji (mogą oczywiście podlegać pewnym modyfikacjom w toku rozwoju podmiotu). Decyzje taktyczno-operacyjne powinny być przenoszone na niższe szczeble struktury organizacyjnej. Wymaga to wypracowania w korporacji odpowiednich modeli i schematów delegowania uprawnień. Na poziomach „lokalnych”, czyli odnoszących się do konkretnych regionów czy dotyczących konkretnych grup produktów powinny być zatem wypracowywane decyzje o środkach koniecznych do realizacji ustalonych strategicznych planów. Kluczowym wyzwaniem dla budowania konkurencyjności międzynarodowej korporacji jest zatem sprawność wewnątrzsystemowego transferu wiedzy w ramach rozbudowanych struktur międzynarodowego systemu powiązań.

Potocznie postrzeganie bycia konkurencyjnym na rynku międzynarodowym opiera się na zdolności do bardziej efektywnego wykorzystania przez przedsiębiorstwo (proporcjonalnie do jego potencjału, zasobów, obecnej pozycji) płynących z zewnątrz szans rynkowych, w zestawieniu z porównywalnymi podmiotami – konkurentami na rynku (w odniesieniu do korporacji – na rynku globalnym). Warto podkreślić, że konkurencyjność międzynarodowa podmiotu jest zawsze wypadkową procesu eksploracji systemu trzech powiązanych ze sobą elementów:

- **zasobów** – będących w dyspozycji podmiotu (w tym zarówno materialnych i niematerialnych; naturalnych, jak i wytworzonych przez członków organizacji, pozyskiwanych do danej aktywności lub w stałym posiadaniu);
- **procesów** – stanowiących istotę kluczowych kompetencji podmiotu (polegających na przetworzeniu zasobów w efekty ekonomiczne i dobra pozamaterialne, w tym kreacja wartości społeczno-ekonomicznych);
- **relacji** – uzyskiwanie wartości dodanej dzięki bazie zbudowanej sieci powiązań, w tym umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej.

Celem powyżej opisanej struktury jest uzyskanie maksymalnej efektywności systemu konkurencyjnego, którego siła, możliwości, zakres bazują na indywidualnych cechach danej organizacji.

„Konkurencyjność międzynarodowa” to obiekt badań zarówno na gruncie nauk społecznych (ekonomii, socjologii), nauk o zarządzaniu i jakości, nauk prawnych i politycznych. Badacze reprezentujący różne dyscypliny zwykle oczywiście odwołują się do klasycznych teorii – tradycyjnych („twardych”) czynników międzynarodowej konkurencyjności (w tym związanych z wielkością zasobów) jako niezbędnej bazy. Wszyscy jednocześnie akcentują wymóg docenienia wpływu czynników „miękkich”, które obejmują walory otoczenia instytucjonalnego (jako wymiarów kulturowego, etycznego, wyznaniowego etc.). Takie podejście w pełni odpowiada modelowi gospodarki zrównoważonej, opierającej się na wiedzy jako sile napędowej wszystkich współczesnych zmian. W ten sposób czynniki miękkie wyzwalają potencjał wartości dodanej. Wszystkie elementy są powiązane i wzajemnie oddziałujące, stymulując sprzężenia zwrotne – tworzą system.

Konkurencyjność międzynarodowa jest współcześnie podstawą oceny pozycji rynkowej, gdyż niemal każde działanie przedsiębiorstwa to wysłanie impulsu do otoczenia o nowych możliwościach, alternatywnych rozwiązaniach, czyli także kolejnych wyzwaniach. Właściwie oczywisty jest wymóg uwzględniania w analizach, zwłaszcza długookresowych, szerokiego otoczenia międzynarodowego. Szybkość przepływu informacji, dynamika zmian oraz równie szybkie podejmowanie wyzwań dostosowawczych powodują, że biznes XXI w. niejako naturalnie staje się międzynarodowy. Dodatkowo niezbędne jest całościowe postrzeganie uwarunkowań, dostrzeganie specyfik różnych sytuacji i wielości możliwych zachowań zróżnicowanych funkcjonalnie, organizacyjnie, społecznie etc. typów uczestników. Taki model od lat w praktyce biznesowej realizują korporacje, które w toku ewolucji wypracowały adekwatne dla konkretnych sytuacji wzorce zachowań, taktyki, strategie.

Mając powyższe na względzie, analizowanie działań biznesowych przez pryzmat aktywności korporacji transnarodowych, czyli najsilniejszych graczy na rynku międzynarodowym, wydaje się w pełni zasadne.

2.2. System konkurencyjności międzynarodowej

Jak wskazano w poprzednim podrozdziale, konkurencyjność musi być analizowana w ujęciu systemowym, aby uchwycić całość uwarunkowań, zwłaszcza gdy dotyczy to działalności na rynku międzynarodowym. System naczyń połączonych, zapewniający ciągłość rozwoju podmiotu dzięki jego usprawnieniom to: potencjał konkurencyjny, czyli stan zasobów; zdolności konkurencyjne, czyli umiejętności ich eksploracji; przewaga konkurencyjna, czyli wpracowane kluczowe kompetencje; pozycja konkurencyjna jako osiągnięty efekt, a zarazem pozycja wyjściowa do nowego cyklu.

System konkurencyjności międzynarodowej obejmuje cztery kluczowe elementy (schemat 4), które konstytuują konkurencyjność podmiotu – korporacji⁶:

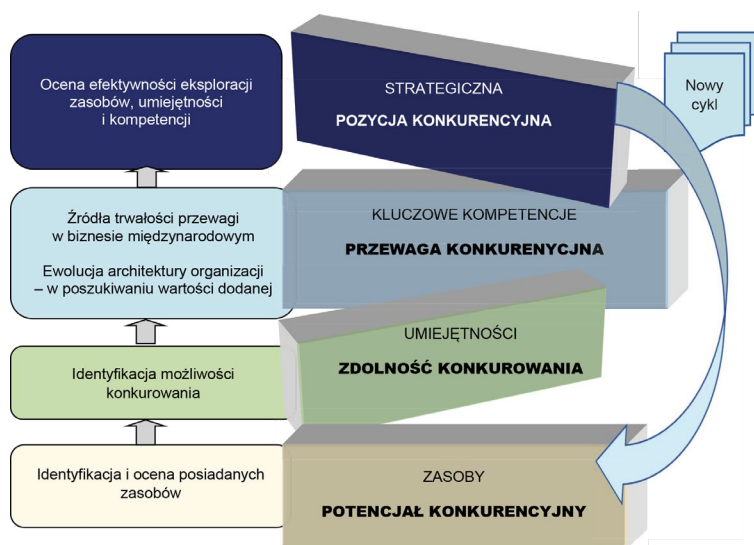
- **potencjał konkurencyjności** – suma posiadanych (mierzalnych) zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich; stanowi to pozycję *ex ante*; wyznacza poziom konkurowania w rozumieniu punktu odniesienia, np. do grona głównych konkurentów;
- **zdolności konkurowania** – instrumenty i taktyki pomnażania posiadanego potencjału; wyznaczanie możliwych do zastosowania taktyk działania, zakresu ekspansji, siły wpływu na otoczenie, zdolności koalicyjnych etc.;
- **przewaga konkurencyjna** – kluczowe kompetencje; walory wyróżniające ofertę; źródło wyboru kluczowych obszarów specjalizacji; bycie liderem danego typu operacji; wyznaczanie wzorców dla rynku; posiadanie cenionych marek odwołujących się do danej grupy kompetencji;
- **pozycja konkurencyjna** – miara osiągniętej przewagi (pozycja *ex post*), stanowiąca zarazem punkt wyjścia do kolejnego cyklu (potencjał rozwojowy, czyli nową pozycję *ex ante*); pozycja uwidoczniana w rankingach branżowych oraz ogólna pozycja podmiotu na rynku globalnym i lokalnych rynkach, na których działa podmiot; zasadniczo powinny być obserwowane retrospektywnie (w perspektywie minimum dekady), aby ocenić trendy rozwojowe.

Zgromadzone zasoby to jedynie potencjał, co oznacza, że nie decydują one o efekcie końcowym. Jednak potencjał, czyli posiadany zbiór współgrających zasobów, pozwala na dostęp do konkretnych instrumentów konkurowania lub też brak takich możliwości (na tle konkurentów). Potencjał to wynik obecnego miejsca podmiotu w otoczeniu międzynarodowym, jego pozycji wejściowej do kolejnych działań (pozycja konkurencyjna *ex ante*). To na bazie posiadanej pozycji na „wejściu” w kolejny cykl zmagania konkurencyjnych, skumulowanemu przez lata doświadczeniu, a także skonstruowanej i zwykle już zmodyfikowanej w stosunku do poprzednich etapów rozwoju strukturze zasobów, korporacja zdobywa konkretne przewagi. Jest zdolna wyłonić te obszary, które dają jej stałe ponadprzeciętne stopy zwrotu i stanowią o jej kluczowej przewadze konkurencyjnej – kluczowe kompetencje. Przekształcanie

6 M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont, *Gospodarka międzynarodowa. Rys...*, s. 117–124.

przewag w silną i trwałą pozycję konkurencyjną wymaga nieustannego monitorowania otoczenia, badania swojego miejsca w strukturach rynku międzynarodowego (zwłaszcza branżowego) i utwierdzania konkurentów oraz klientów, że w danym segmencie dany podmiot jest liderem. Konieczne są w tym celu kolejne nakłady, ciągle badania i ich implementacja w produktach i usługach. Aktywności te mają charakter ruchów wyprzedzających, gdyż tylko to pozwala trzymać konkurencję na dystans, narzucać swoje tempo zmian i modele dostosowań do nowych wyzwań rynkowych. Podstawą stabilności przewagi w długim okresie jest bowiem zdolność kreacji wartości dodanej do stale ewoluujących standardów.

Cały ten cykl wymaga od korporacji właściwego modelu koordynacji systemu konkurencyjnego – orkiestracja w miejsce tradycyjnej hierarchii. Bieżąca pozycja konkurencyjna stanowi zawsze punkt wyjścia dla zamierzeń i możliwości w przyszłości. Tylko umiejętne rozwijanie zgromadzonego na danym etapie życia korporacji potencjału konkurencyjnego (nowy początek cyklu) i jego wykorzystanie jako bazy kolejnych projektów innowacyjnych daje perspektywę utrzymania przewagi w obszarze kluczowych kompetencji. Zatrzymanie się i jedynie obrona „starej” pozycji mogą nie być skuteczne. Rynek międzynarodowy dynamicznie się zmienia – rośnie konkurencja międzynarodowa (np. chiński postęp technologiczny). Korporacje dzięki swojej strukturze mogą jednak wykorzystywać coraz bardziej zaawansowane zdolności konkurowania, np. poprawiające się wraz z kolejnymi powiązaniem, fuzjami i przejęciami, aliansami. Powtarzalność etapów powoduje efekt samonakręcającej się spirali (schemat 4).



Schemat 4. Elementy systemu konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne. Por. też: M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont, *Gospodarka międzynarodowa. Rys...*, s. 119.

Na system konkurencyjności międzynarodowej składają się w konsekwencji cztery podtypy konkurencyjności wzajemnie powiązane i współzależne (schemat 5)⁷:

- **konkurencyjność bazowa – potencjalna**; pozycja wynikająca ze zgromadzonych zasobów; fundament pozycji konkurencyjnej, ale niewystarczający do uzyskania trwałej przewagi; wymóg badania parametrów na tle bieżącego układu sił rynkowych i ustalenia adekwatnego do potencjału planu działań; podejście kompleksowe, statyczne, planistyczne;
- **konkurencyjność operacyjna – zadaniowa, dla danej aktywności**; umiejętności istotne w danym miejscu łańcucha produkcyjnego; skokowe zmiany pozycji konkurencyjnej; dopiero wkomponowana w system może prowadzić do utrwalenia pozytywnych efektów; podejście celowe, zadaniowe, wycinkowe, statyczne;
- **konkurencyjność kompetencyjna – kompleksowa**; zbiór stale umacnianych kluczowych kompetencji; obszary specjalizacji – branże, segmenty rynku, obszary geograficzne; doskonalenie najbardziej wyróżniających dany podmiot posiadanych zasobów i umiejętności dla sprostania rosnącym wymaganiom rynków docelowych; podejście nadążające, ekspansywne (nastawienie na liderowanie), dynamiczne;
- **konkurencyjność systemowa – długookresowa o charakterze zrównoważonym**; powstała jako skumulowana siła trzech elementów: potencjału, zdolności i kompetencji (trzech typów konkurencyjności); oznacza stałą gotowość i zdolność do kreacji wartości dodanej do nieustannie zmieniających się, ewoluujących na coraz wyższe poziomy standardów; kluczowe atrybuty konstytuujące tę zdolność to innowacyjność, kreatywność, elastyczność, nastawienie na kooperację (nastawienie na orkiestrację), model kreacji wartości społeczno-ekonomicznych (*Creating Shared Value* – CSV⁸); podejście zrównoważone, interaktywne, wyprzedzające, dynamiczne.

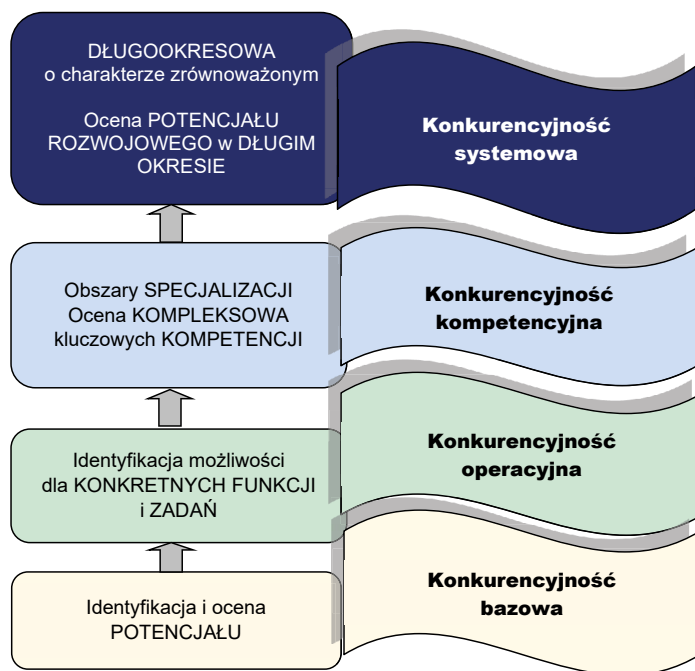
Warto również dodać, że niezbędne jest zawsze dostrzeganie złożoności systemu konkurencyjności i wydobywanie maksymalnych efektów dla każdego z czterech poziomów, wzajemnie powiązanych i zależnych relacji (schemat 6)⁹:

- mikroekonomicznego (pojedynczych transakcji, pojedynczych podmiotów);
- mezoekonomicznego (sektorów, regionów, przemysłów, innych skoncentrowanych zadaniowo czy obszarowo zbiorów, grup interesów);
- makroekonomicznie (państw, grup ponadnarodowych, ugrupowań integracyjnych etc.);
- metaekonomicznym (wymiar kulturowo-cywilizacyjny).

7 Ibidem, s. 119–120.

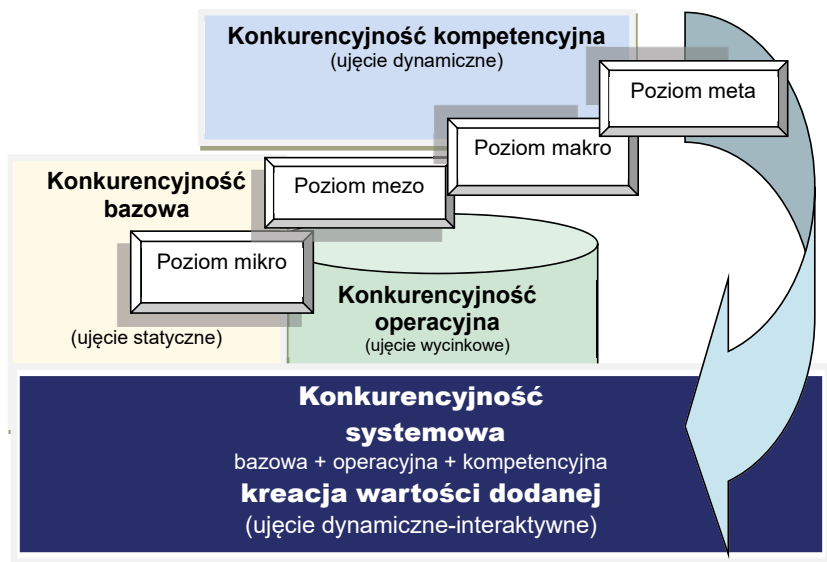
8 Szerzej na ten temat: M.E. Porter, M.R. Kramer, *The Big Idea: Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 89, no. 1–2, s. 62–77.

9 M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*



Schemat 5. Typy konkurencyjności w modelu systemowym

Źródło: opracowanie własne.



Schemat 6. Złożoność systemu konkurencyjności międzynarodowej

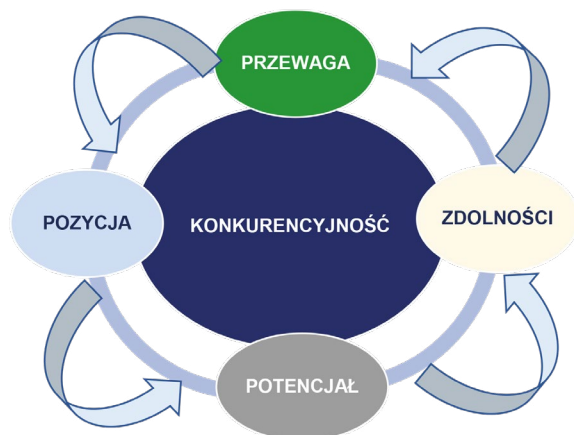
Źródło: opracowanie własne. Por. też: M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 111; M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont, *Gospodarka międzynarodowa. Rys...*, s. 119.

Tylko znajomość całej struktury systemu konkurencyjności międzynarodowej daje decydom szansę na właściwe ustalenie priorytetów dla kolejnych etapów działań. Eksploracja potencjału organizacji, czyli wydobywanie maksimum jego efektywności w danym momencie bez zniszczenia, nadmiernego eksploatowania zasobów to klucz do sukcesu w długim okresie. Kluczowa jest m.in. zarówno odpowiednia strategia, jak i właściwie dobrana kadra zarządcza, aby spożytkować kapitał wiedzy jawnej oraz ukrytej w strukturach organizacji. Dodatkowo nieodzowne jest wykorzystanie adekwatnych metod i narzędzi dla zbadania istniejących i potencjalnych systemów powiązań wewnątrz struktur własnych, zależnych i kooperujących oraz z interesariuszami na zewnątrz podmiotu. Wymaga to oczywiście wysokich kwalifikacji, a także interpersonalnych kompetencji, gdyż stanowi wyzwanie zbudowania systemu silnych więzi między w niektórych kwestiach antagonistycznie nastawionymi do siebie elementami. Integracja takiego systemu to potrzeba zgrania aktywności wielu zróżnicowanych organizacyjnie i funkcjonalnie uczestników wielopoziomowego systemu organizacyjnego korporacji.

Taka jest istota modelu systemowego budowania konkurencyjności. Jego siłą jest uświadomiona zgoda członków systemu na dobrowolną rezygnację z niektórych partykularnych interesów na rzecz długookresowego stabilnego rozwoju. Stanowi to przykład wykorzystania teorii regulacji w praktyce biznesu. To kreatywne podejście orkiestratora (lidera-dyrygenta) do potencjału zgromadzonych zasobów, indywidualnych zdolności i ugruntowanych kluczowych kompetencji członków danego systemu (organizacji, korporacji). Jest to niezbędne w celu ciągłego przekształcenia atrybutów (zasobów, zdolności, kompetencji) w wartości strategicznie istotne, dające dostęp do coraz szerszego wachlarza instrumentów konkurowania.

Z każdym „obrotem spirali” systemu konkurencyjności wzrasta zwykle zaawansowanie kreowanych dóbr i usług z uwagi na coraz bardziej wymagającego klienta. Obecny etap rozwoju gospodarki to orientacja na klienta z naciskiem na jego coraz bardziej wysublimowane pragnienia (nie tylko zaspokajanie podstawowych potrzeb). Dodatkowo zmieniające się uwarunkowania rozwojowe stawiają przed przedsiębiorstwami, w tym oczywiście także korporacjami, wymóg kreacji wartości społeczno-ekonomicznych (CSV). Tak więc uwarunkowania budowania konkurencyjności międzynarodowej stale ewoluują, a korporacje transnarodowe są tym typem przedsiębiorstw, które starają się sprostać wszystkim nowym wyzwaniom, wykorzystując w maksymalnym stopniu potencjał dziesięciu atrybutów, decydujących o ich tożsamości i stopniu zaawansowania rozwojowego¹⁰. W dalszej części opracowania wskazano obszary możliwych dostosowań w zakresie marketingu i zarządzania, które mogą służyć do budowania konkurencyjności międzynarodowej.

10 Kwestię tę omówiono szczegółowo w rozdziale pierwszym niniejszego opracowania.



Schemat 7. Cztery podstawowe elementy konkurencyjności w ujęciu systemowym

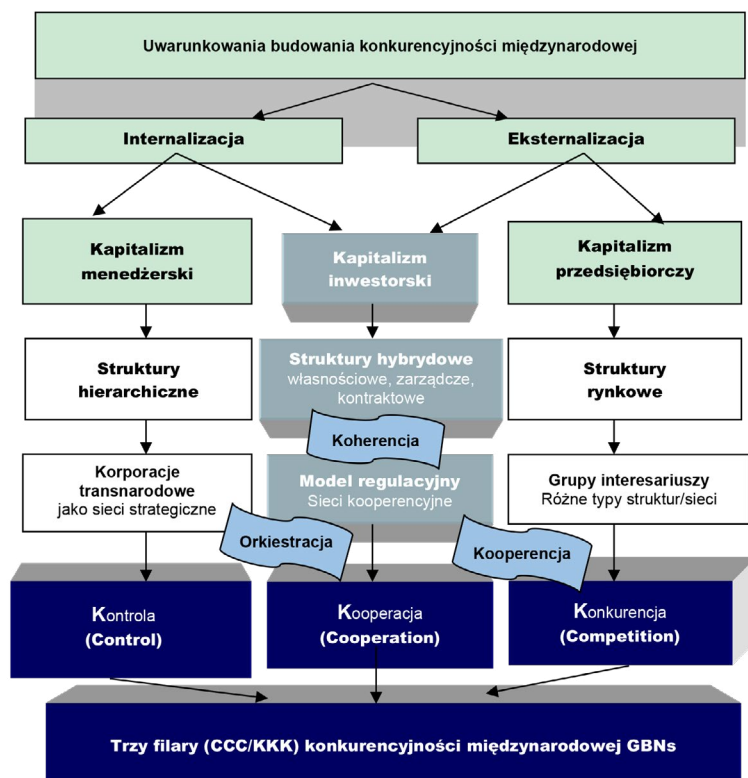
Źródło: opracowanie własne. Por. M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont, *Gospodarka międzynarodowa. Rys...*, s. 114.

Przedstawiony model (schemat 7) to ciąg procesów zależnych od siebie, stanowiących łańcuch naczyń połączonych. W zależności od potencjału korporacji uzyskuje ona odpowiednio coraz silniejszą pozycję w gospodarce międzynarodowej lub jej wpływy słabną na tle dynamiczniej i sprawniej funkcjonujących konkurentów. Najpotężniejsze korporacje transnarodowe (top-TNCs) są zdolne do systematycznej poprawy konkurencyjności, bazując na kapitale zgromadzonej jawnej i ukrytej wiedzy skumulowanej w swojej wielowarstwowej strukturze powstałej w toku internalizacji kolejnych zasobów i zdolności. Kluczem do ich sukcesu jest spójność wizji rozwoju członków sieci korporacyjnej (tożsamość korporacyjna) oraz mechanizmy i zasady jej implementacji (kultura korporacyjna) nakreślone tak, aby sprostać wyzwaniom zróżnicowania instytucjonalnego uczestników systemu.

Współcześnie modele ekspansji korporacji, niezależnie od ich specyfiki: kraju pochodzenia, sektora, zakresu działalności, koncentrują się na określeniu wartości (filarów strategii) wymaganych do kreacji wartości społeczno-ekonomicznych. Oznacza to budowanie globalnych sieci transferu wiedzy, która wymaga integracji i koordynacji działań różnorodnych, rozproszonych geograficznie, niejednorodnych organizacyjnie jednostek, budujących sieć (elementów globalnej sieci biznesowej wokół korporacji-orkiestrowatek). Najpotężniejsze przedsiębiorstwa doceniają potencjał różnorodności, traktując go jako rezerwuariat możliwości, wyzwanie, a nie zagrożenie, zmieniając się w globalne wielopoziomowe sieci relacji biznesowych w celu zapewnienia lepszych zdolności do eksploracji w maksymalnym zakresie wszystkich swoich atrybutów. Tak właśnie w toku zwykle etapowo przebiegającego procesu integracji biznesowej powstają globalne sieci biznesowe (*global business networks* – GBNs¹¹).

11 Szerzej: M. Rosińska-Bukowska, *Global Business Networks...*

Powstawanie nowych typów podmiotów, czyli globalnych sieci biznesowych (GBNs) wokół najpotężniejszych w konkretnych sektorach korporacji (top-TNCs) należy traktować jako naturalną konsekwencję implementacji strategii konkurencyjności międzynarodowej, która w dobie wejścia procesu globalizacji w etap promujący współpracę nawet konkurentów, także ich potencjalne łączenie sprzyjała rozwojowi takich systemów. Globalizacja korporacyjna jako najwyższy poziom zaawansowania procesu globalizacji doprowadziła do swoistej oligopolizacji sektorów – kilka dużych GBNs decydujących o kierunkach rozwoju danej branży. W istocie jest to właśnie efekt zrozumienia idei konkurencyjności systemowej, jej egzemplifikacja. To odejście od klasycznego modelu hierarchicznego i wypracowywanie koncepcji orkiestracji systemu, czyli kreatywnego zarządzania bardzo zróżnicowanym gronem uczestników – układ hybrydowy. Na schemacie 8 przedstawiono różnicę między klasycznym układem hierarchicznym a współczesnym modelem hybrydowym, z uwzględnieniem zmiany konkretnych parametrów i uwarunkowań działania korporacji.



Schemat 8. Filary budowania konkurencyjności międzynarodowych korporacji transnarodowych (ścieżka dojścia do globalnej sieci biznesowej)

Źródło: opracowanie własne. Por. M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 162; eadem, *Global Business Networks...*, s. 26.

Na schemacie 8 zaprezentowano istotę budowania konkurencyjności międzynarodowej przez korporacje będące globalnymi sieciami biznesowymi (GBNs). Zwrócono uwagę na źródła przewagi *orchestrators of GBNs*, wynikające z kreatywnego połączenia modeli dotychczas uznawanych za przeciwstawne. Jedną ze skrajnych ścieżek jest zatem ekstremalna eksternalizacja, wywodząca się jeszcze z kapitalizmu przedsiębiorczego, a drugą model internalizacyjny, odwołujący się do kapitalizmu menedżerskiego¹². W ten sposób zaakcentowano korzenie współczesnego kapitalizmu inwestorskiego, kreacji struktur hybrydowych i istoty modelu regulacyjnego w zarządzaniu. Finalnym produktem nowego zintegrowanego podejścia jest **koncepcja triady CCC** (*competition, cooperation, control*), czyli połączenie trzech filarów konkurencji, kooperacji i kontroli (w polskiej wersji: KKK). W ujęciu systemowym składowe zawsze oddziałują na siebie, co pozwala uzyskać efekt synergii (model tego działania – kolor granatowy na schemacie 8). Niejako wartością dodaną współdziałania w modelu zarządzania strukturami hybrydowymi opartymi na modelu regulacyjnym są **trzy atrybuty GBNs**: orkiestracja, kooperencja, koherencja (kolor błękitny na schemacie 8).

Koherencja (od łac. *cohaerentia* – związek, styczność) oznacza spójność przekonań o istocie wartości, ocen otaczającego świata oraz o znaczeniu wzajemnych relacji. Badania potwierdzają, że wysoki stopień koherencji podmiotów powoduje, że lepiej radzą sobie z wymaganiami, podejmują bardziej aktywne działania, realizują ambitniejsze strategie, potrafią korzystać z posiadanych zasobów i efektywniej dostosowują się do stawianych wymagań, w tym są zdolne do pokonywania wyzwań uznawanych przez podmioty wyalienowane za nierozwiązywalne. Sieć nie jest wiązką relacji a spójnym systemem więzi horyzontalnych, wertykalnych i diagonalnych – immanentną jej cechą jest koherencja. Oznacza to, że strukturę sieci (z pewnością w jej „górnym” warstwach) budują świadomie współzależne podmioty, które wchodząc do sieci, decydują się na częściowe ograniczenie swojej suwerenności. Istotą globalnych sieci biznesowych jest ich koherencyjny charakter. Koherencyjność układu rozumiana jest w znaczeniu spójności wewnętrznej, czyli logicznej zgodności elementów tworzących sieć opartej na ich wzajemnym dopasowaniu i strategicznym współgraniu. Należy zaznaczyć, że to, co jest wewnętrznie spójne w konkretnych warunkach, w innych takie być nie musi. Zgodność nie musi mieć wymiaru uniwersalnego a kontekstowy, co oznacza, że uczestnicy sieci są zdolni do współgrania w ramach tej konkretnej sieci¹³.

Kooperencja „stanowi układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między podmiotami, które zachowują swoją odrębność organizacyjną”¹⁴.

12 Szerzej: eadem, *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009.

13 Por. eadem, *Rozwój globalnych sieci...*

14 Por. ibidem, za: J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 19. Szerzej: M. Zineldin, *Co-Opetition: The Organisation*

Orkiestracja to mechanizm regulacyjny łańcucha tworzenia wartości dodanej, wykorzystujący zróżnicowane zasoby członków danej organizacji, często rozprzeszczerzone w czasie i przestrzeni procesu produkcyjnego. Za efektywność procesu odpowiada orkiestrator, czyli podmiot zdolny do wyważania proporcji rynku i hierarchii poprzez kreatywne łączenie trzech funkcji: lidera, koordynatora i dyrygenta. Podobną koncepcję prezentuje paradygmat przedsiębiorczości według koncepcji H.H. Stevensona. Przedstawione przez autora trzy formy postaw: promotora, menedżera, zarządcy przypisać można wskazanym cechom orkiestratora. Jako lider-promotor koncentruje się na wypatrywaniu szans kreowania wartości dodanej – wymiar wizji, innowacyjność i kreatywność. Jako koordynator-menedżer skupia się na przekuwaniu idei w realne osiągnięcia, które mają zapewnić długookresowy wzrost organizacji – wymiar efektywności i konkurencyjności, odpowiednia kultura przedsiębiorczości. Zadaniem dyrygenta-zarządcy jest sprawne administrowanie, dobieranie uczestników, podział odpowiedzialności, gromadzenie zasobów, tak aby w pełni wykorzystywać szanse rozwojowe¹⁵.

To właśnie dzięki zdolności integracji i eksploracji tych trzech walorów (koherencji, kooperencji i orkiestracji) top-TNCs stają się orkiestratorami GBNs¹⁶, co pozwala im na dyktowanie kierunków rozwoju sektora i umacnianie swoich pozycji konkurencyjnych w długim okresie. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa zmiana roli i modelu działania wiodących korporacji. Orkiestratorzy to wiodące korporacje w poszczególnych sektorach. Wokół nich powstają systemy powiązań globalnych, w tym obejmujące dotychczas samodzielne, liczące się podmioty sektora. W rezultacie można dostrzec zmniejszenie liczby graczy, decydujących o kierunkach zmian i zasadach budowania konkurencyjności międzynarodowej – oligopolizacja sektorowa.

Potwierdzeniem przedstawionych zmian mogą być przykłady wiodących korporacji, które są liderami rynkowymi w konkretnych obszarach i stanowią filary zmian w poszczególnych sektorach, np.¹⁷:

of the Future, „Intelligence & Planning” 2004, vol. 22, no. 7; J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2, s. 63–64.

15 Por. M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, za: T.E. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, s. 953–968.

16 Szerzej na temat wymogów dla „orkiestratora” m.in.: M. Rosińska-Bukowska, *Global Business Networks...*, s. 77–86; P. Hurmelinna-Laukkanen, S. Nätti, *Orchestrator Types, Roles and Capabilities – A Framework for Innovation Networks*, „Industrial Marketing Management” 2018, vol. 74; T. Pedersen, M. Venzin, T.M. Devinney, L. Tihanyi, *Introduction to Part II: Orchestration of the Global Network Organization*, „Advances in International Management” 2014, vol. 27, *Orchestration of the Global Network Organization*, red. T. Pedersen, M. Venzin, T.M. Devinney, L. Tihanyi.

17 Studia przypadków dla wybranych korporacji, pełniących takie funkcje zaprezentowano w monografii: M. Rosińska-Bukowska, *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2011, s. 1–252 oraz eadem, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 248–385.

- motoryzacyjny – Toyota, Stellantis, Volkswagen (Volkswagen Audi Group – VAG), Mercedes, BMW, Renault–Nissan–Mitsubishi (RNM), Honda, Hyundai, Ford, General Motors, Tata Motor, Tesla¹⁸;
- petrochemiczny – Shell Plc, Total Energies, British Petroleum, ExxonMobil, Chevron, Saudi Aramco, PetroChina, ConocoPhillips;
- elektroniczny – Sony, Huawei, Apple, Samsung, Microsoft, Alphabet (Google), HP, Intel, LG, Xiaomi, Philips, Panasonic, Dell, Asus, Electrolux, Haier, Hitachi¹⁹;
- spożywczy – Nestlé, Unilever, Mars, Mondelēz, Danone, Kraft Heinz, Coca-Cola, PepsiCo, General Mills, Kellogg's, AB InBev, Diageo, Pernod Ricard, Bacardi, Campari, LVMH, Carlsberg, Heineken²⁰;
- chemiczno-kosmetyczny – Procter & Gamble (P&G), Henkel, Johnson & Johnson (J&J), Unilever, L'Oréal, Beiersdorf (Nivea), Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH), Groupe Rocher (Yves Rocher), Shiseido, Estée Lauder, Coty, Avon Products Inc. (Natura & CO)²¹;
- usługowy – w sferze big-tech: Microsoft, Alphabet Inc., Meta (Facebook), Amazon, Tesla, NVIDIA Corporation, Broadcom, Tencent, TSMC – Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, ale w sferze handlu (w tym *e-commerce*): Alphabet, Amazon, eBay, Alibaba, Matro, Target, Wal-Mart, Carrefour, Tesco²²;
- finansowy – Berkshire Hathaway, Bank of America, Bank of China, BNP Paribas, ING Group, AXA.

Trzeba zaznaczyć, że w zależności od przyjętego kryterium grupa wskazywanych w konkretnym sektorze podmiotów – wiodących korporacji może się nieco różnić. Nie ulega jednak wątpliwości, że współczesne korporacje to orkiestratorzy ogromnych systemów biznesowych o globalnym zasięgu. Wymogiem XXI w. jest nowe spojrzenie

18 Stale starają się dołączyć do tego grona nowe koncerny (w tym najliczniejsze grono to podmioty chińskie): BYD, SAIC, BAIC, Geely, Chery. Inne jak: KGM (SsangYong), Dongfeng, Mahindra & Mahindra Limited, Suzuki, ISUZU, Aston Martin, Subaru, Mazda raczej kooperują z najsilniejszymi graczami, zajmując swoje nisze rynkowe.

19 Rozszerzając zakres sektora elektronicznego i uwzględniając obszary konkretnych kluczowych kompetencji, byłyby to także: Canon, Xerox, Brother, Nikon, Toshiba, Dyson.

20 Oczywiście uwzględniając specjalizację produktową, liderami konkretnych obszarów są inne podmioty. Np. gdy sektor spożywczy to słodczy, przekąski, napoje, produkty dla dzieci, przyprawy, przetwory i półprodukty, w gronie tym będą: Mars, Mondelēz, Nestlé, Unilever, Danone, Kraft Heinz, Coca-Cola, PepsiCo, General Mills, Kellogg's, Ferrero. W przypadku gdy skoncentrujemy się na sektorze napojów alkoholowych, będą to z kolei: InBev, Diageo, Pernod Ricard, Bacardi, Campari, LVMH, Carlsberg, Heineken, Remy Cointreau, Beam Suntory, Brown-Forman. Dodatkowo sektor usługowo-spożywczy, gdzie ważni gracze to m.in.: Yum Brands (KFC, Pizza Hut, Taco Bell), McDonald's, Starbucks, Burger King.

21 Jeśli chodzi o chemiczną część tej grupy, dodatkowo nie może zabraknąć: GSK, Bayer, BASF, DuPont.

22 Lokalnie siła podmiotów będzie zróżnicowana. W Polsce warto w tym gronie rozważać dodatkowo np.: Lidl, Jerónimo Martins (Biedronka), Kaufland, Selgros, Intermarché czy Allegro.

na międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw. Rekomendowane są koncepcje pozwalające na kompleksową ocenę wielu powiązanych ze sobą aspektów²³.

W kolejnym podrozdziale przedstawione zostaną różnorodne rankingi i klasyfikacje międzynarodowe, dotyczące pojedynczych korporacji, które wskażą, jakie parametry uznaje się za najlepiej oceniające osiągniętą przez nie **długookresową pozycję konkurencyjną** oraz pewne mankamenty takiego spojrzenia.

2.3. Klasyfikacje identyfikujące najpotężniejsze korporacje (2010–2025)

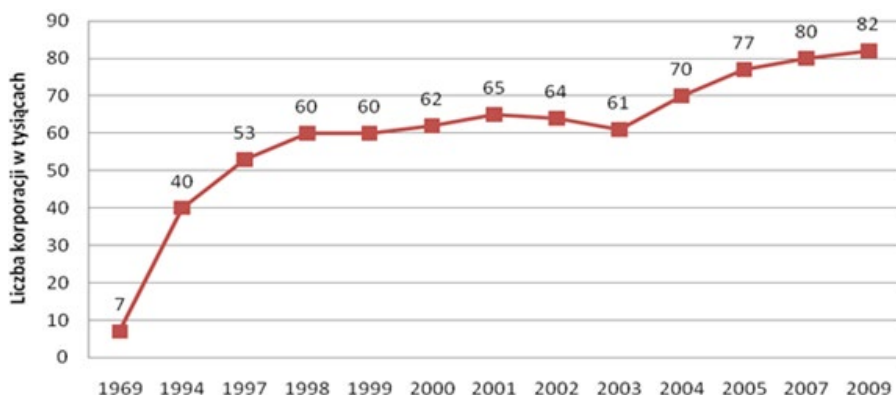
Ekspansja globalna spowodowała zmianę roli korporacji w gospodarce światowej. Kiedy dostrzeżono ich przemożny wpływ na rynek międzynarodowy, zaczęto monitorować ich działania, tworzyć raporty i klasyfikacje dotyczące ich aktywności, kluczowych wskaźników świadczących o zmianach ich potencjału. W niniejszym podrozdziale przedstawiono kilka przykładowych rankingów międzynarodowych, w których zamieszczane są zestawienia parametrów identyfikujących najpotężniejsze korporacje według przyjętego kryterium. Omówiono krótko ich specyfiki, przeanalizowano, jakich danych dostarczają, jakie ciągi czasowe można analizować. Ostatecznie wskazano na możliwości wykorzystania ich jako baz źródłowych wielu przydatnych informacji w badaniach dotyczących rozwoju korporacji transnarodowych.

Jako najbardziej przydatne wybrano opracowania i rankingi²⁴:

- *World Investment Report (WIR)* – UNCTAD;
- *The Global 2000* – „Forbes”;
- *The 100 Top Brands* – „BusinessWeek”;
- *Fortune Global (500, 1000)* – CNN;
- *The Best Global Brands* – „Business Week”;
- *Interbrand/Bloomberg*.

23 Wykorzystanie metod wielowymiarowej oceny struktur złożonych, np. wyceny składników majątku, w tym kapitału intelektualnego, np. *Knowledge Capital Earnings* – KCE™ czy *Value Added Intellectual Coefficient* – VAIC™; metod porządkowania liniowego obiektów w obszarze badań taksonomicznych i ekonomicznych; *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS); *Principal Component Analysis* (PCA) czy koncepcji *Synthetic Measure Creation of Added Value* (SMCAV).

24 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.



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

Źródło: opracowanie własne. Por. M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 30.

W klasyfikacji *World Investment Report (WIR)*²⁵ przygotowywanej przez Agencję Narodów Zjednoczonych do spraw Handlu i Rozwoju (UNCTAD) dokonywane jest rangowanie 100 najpotężniejszych korporacji transnarodowych według wartości aktywów zagranicznych (*The World Top 100 Non Financial MNEs*). 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)²⁶.

W tabeli 4 przedstawiono ranking 20 najpotężniejszych niefinansowych²⁷ korporacji transnarodowych świata według *World Investment Report 2009 (WIR 2009)*, a w tabeli 5 według *WIR 2023*.

25 Analiza raportów *World Investment Report (WIR)* z lat 1991–2024 wskazuje na skupianie się na kluczowych problemach gospodarki (wskazywany m.in. w samym tytule raportu problem – wykaz w bibliografii niniejszej monografii), z równoczesnym utrzymywaniem stałego standardu i zakresu przygotowywanych danych, w tym dotyczących FDI, TNCs, M&As. Raport stanowi bardzo cenne źródło wystandaryzowanych danych, które – co warto podkreślić – są publicznie dostępne (bezpłatnie).

26 Wskaźnik TNI (*Transnationality Index*) składa się ze średniej z trzech wskaźników: stosunek kapitału zagranicznego do jej ogólnego kapitału, stosunek zagranicznej sprzedaży firmy do ogólnej sprzedaży oraz stosunek zatrudnienia za granicą do ogólnego zatrudnienia firmy. TNI wyraża intensywność lokowania za granicą funkcji/operacji realizowanych przez przedsiębiorstwo. Indeks II (*Internationalization Index*) oddaje relację liczby zagranicznych filii do liczby wszystkich filii danej korporacji, przy czym liczone są wyłącznie filie o większościowym udziale danej korporacji.

27 Korporacje finansowe klasyfikowane są osobno. Ranking zawiera m.in. indeks geograficznego rozproszenia filii (GSI) i indeks rozprzestrzenienia sieci (NSI). GSI (*Geographical Spread Index*) – iloczyn pierwiastka kwadratowego z indeksu internacjonalizacji (II), odzwierciedlającego liczbę zagranicznych filii w ogólnej liczbie filii oraz liczby krajów goszczących. NSI (*Network Spread Index*) – odzwierciedla liczbę krajów goszczących i liczbę filii podmiotu (na podstawie II). *WIR 2004*, Annex Table A.I.14, s. 279–280; Table A.I.24 i Table A.I.25, s. 310.

Tabela 4. Najpotężniejsze korporacje transnarodowe wg WIR 2009

Nazwa korporacji	Wartość aktywów za granicą w mld USD (2008)	Wartość aktywów ogółem w mld USD (2008)	Wartość sprzedaży za granicą w mld USD (2008)	Wartość sprzedaży ogółem w mld USD (2008)	Zatrudnienie za granicą w tys. osób (2008)	Zatrudnienie ogółem w tys. osób (2008)	Wskaźnik umiędzynarodowienia TNI (%) (2007)	Wskaźnik umiędzynarodowienia TNI (%) (2008)
General Electric	440,4	797,8	97,5	182,5	171,0	323,0	51,4	52,2
Vodafone Group Plc	204,9	222,6	52,0	60,0	68,7	79,1	87,0	88,6
Royal Dutch Shell	222,3	282,4	261,4	458,4	85,0	102,0	71,3	73,0
British Petroleum	187,5	228,2	283,9	365,7	76,1	92,0	79,9	80,8
ExxonMobil	161,2	228,0	322,0	459,6	50,3	79,9	68,0	67,9
Toyota Motor Corp.	183,3	320,2	143,9	226,2	123,6	320,8	51,9	53,1
Total	141,4	164,7	189,8	250,5	59,9	97,0	74,5	74,5
Electricite De France	128,6	278,8	41,8	89,5	17,2	155,9	43,7	34,6
Ford Motor Company	102,6	223,0	75,8	129,2	134,0	213,0	51,4	55,9
E.ON AG	141,2	218,6	50,4	120,7	57,3	96,6	53,6	55,2
Arcelor Mittal	127,1	133,1	124,9	124,9	248,7	315,9	89,4	91,4
Telefonica SA	95,4	139,0	51,5	80,6	197,1	251,8	70,0	70,3
Volkswagen Group	123,7	233,7	119,9	158,4	179,3	357,2	56,9	59,6
ConocoPhillips	77,9	142,9	74,3	240,8	15,1	33,8	44,3	43,4
Siemens AG	110,0	131,5	90,1	107,6	295,0	427,0	72,0	78,8
Daimler AG	87,9	184,0	103,1	133,4	105,4	273,2	55,5	54,5
Chevron Corporation	106,1	161,2	153,8	273,0	35,0	67,0	58,0	58,1
France Telecom	81,4	132,6	34,7	74,4	79,2	182,8	52,0	50,4
Deutsche Telekom AG	95,0	171,4	45,6	85,8	96,0	227,7	47,8	50,3
GDF Suez	119,4	232,7	65,6	94,5	129,1	234,6	69,3	58,6

Źródło: opracowanie własne. Por. M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 31.

Tabela 5. Najpotężniejsze korporacje transnarodowe wg *WIR* 2023

Nazwa korporacji	Wartość aktywów za granicą w mld USD (2022)	Wartość aktywów ogółem w mld USD (2022)	Wartość sprzedaży za granicą w mln USD (2022)	Wartość sprzedaży ogółem w mln USD (2022)	Zatrudnienie za granicą w liczbie osób (2022)	Zatrudnienie ogółem w liczbie osób (2022)	Wskaźnik umiędzynarodowienia TNI (%)
Toyota Motor Corp.	383,4	557,9	212 832	282 093	169 964	375 235	63,2
Shell plc	335,6	366,2	273 686	315 213	63 000	93 000	65,0
Total Energies SE	274,3	302,8	204 763	258 496	66 338	101 279	78,4
Deutsche Telekom AG	265,1	318,5	93 654	119 980	125 120	206 759	73,9
Volkswagen Group	255,1	602,4	241 834	293 373	380 000	669 000	60,5
BP plc	238,9	286,4	208 521	245 717	13 000	66 300	62,6
Stellantis NV	179,9	198,5	177 225	188 687	129 686	272 367	77,4
Anheuser-Busch In Bev	177,6	212,2	48 758	56 730	145 326	166 632	85,6
British American Tobacco	176,5	184,7	33 773	34 054	30 238	50 397	84,9
ExxonMobil Corp.	176,2	369,1	191 407	398 675	37 200	62 000	51,9
Enel SpA	163,3	234,2	81 734	142 523	33 460	65 124	59,5
EDF SA	162,1	414,0	82 792	150 742	33 170	165 028	38,1
Chevron Corporation	159,2	257,7	128 355	235 717	23 871	43 846	56,9
Vodafone Group Plc	154,6	169,1	39 627	48 223	88 791	98 103	88,0
Sony Group Corp	154,2	240,6	67 177	87 616	56 500	113 000	63,6
BMW AG	153,8	263,4	133 638	149 832	61 475	149 475	62,9
Honda Motor Co Ltd	145,4	185,2	110 077	128 371	134 193	197 039	77,4
China National Petroleum	140,6	670,3	184 916	411 852	113 573	1 090 345	25,4
CK Hutchison Holdings	136,9	147,3	29 121	33 522	283 532	300 000	91,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *World Investment Report* 2023.

Analizując listę 20 najpotężniejszych korporacji (według WIR) należy zauważyć, że połowa liderów z listy z roku 2010 utrzymała się w gronie top 20, dotyczy to liderów listy *WIR 2023* (w tabelach 4 i 5 nazwy tych korporacji oznaczono kolorem niebieskim). W kilku przypadkach odnotowano spadki o kilka pozycji, np. Daimler (obecna nazwa Mercedes-Benz Group) spadł na pozycję 23, a Siemens na pozycję 22 (stąd brak ich w zestawieniu top 20 za 2022 r.). Ale np. Ford Motor spadł z pozycji 9 aż na 57. Analizując jednak zmiany branżowo, można zauważyć dość dużą stabilność. W 2009 r. sklasyfikowano w top 20 cztery korporacje motoryzacyjne: Toyotę, Forda, Volkswagena, Daimlera, w 2023 r. pięć korporacji: Toyotę, Volkswagena, Stellantis, BMW, Hondę. Wskazuje to na silną konkurencję w tej branży. Bardzo silną reprezentację mają także stale spółki petrochemiczne. W 2008 r. według kolejności były to: Shell, BP, Exxon, Total, ConocoPhillips, Chevron. W *WIR 2023* Conoco zastąpiła firma chińska CNPC, pozostałe spółki utrzymały się na wysokich pozycjach w rankingu.

„Analizując zestawienia *WIR*, można zauważyć, że podmioty te dość istotnie się różnią. Na przykład lider rankingu *WIR 2009* w kategorii aktywa zagraniczne – General Electric – osiągnął wartość przychodów ze sprzedaży na poziomie niecałych 200 mld USD. Ponad dwukrotnie większe wartości zanotowały Exxon-Mobil i Royal Dutch/Shell. Wiele korporacji, które zajęły dalsze miejsca, miało obroty przekraczające wielkości dla podmiotów z czołówki rankingu, np.: Wal-Mart (401,2 mld USD w 2008 r. sklasyfikowany na pozycji 29). Z kolei analiza sprzedaży zagranicznej pokazała, że tylko dziewięć korporacji sklasyfikowanych w *WIR 2009* przekroczyło granicę 100 mld USD obrotów poza krajem macierzystym²⁸. W kategorii wielkości zatrudnienia liderami były spółki handlu detalicznego: Wal-Mart (2,1 mln pracowników) oraz Carrefour (prawie 0,5 mln pracowników)”²⁹.

Podobna analiza po kilkunastu latach (*WIR 2023*) ujawnia kolejne rozbieżności, w tym zmianę lidera. General Electric spadł do ósmej dziesiątki rankingu – aktywa 188 mld USD, w tym zagraniczne 62 mld USD (w 2008 r. odpowiednio 798 i 440 mld USD). Z kolei Toyota (obecny lider) osiągnęła aktywa zagraniczne w 2022 r. (383 mld USD) większe niż wynosiły jej aktywa całkowite w 2008 r. (320 mld USD). Oczywiście można znaleźć także stałe wartości, np. nadal liderem w liczbie zatrudnionych pracowników jest Wal-Mart (zatrudniający 2,1 mln pracowników). Analiza przedstawionego rankingu prowadzi do konkluzji, że jest on bardzo cennym zbiorem danych bazowych dla najpotężniejszych aktywnych na rynku międzynarodowym korporacji. Warto zauważyć jednak, że w pewien sposób dyskryminuje

28 Na pierwszych pięciu miejscach znalazły się spółki petrochemiczne. Były to: ExxonMobil (321 mld USD), British Petroleum (283,9 mld USD), Royal Dutch/Shell 261,4 mld USD), Total (189,8 mld USD), Chevron Corp. (153, 8 mld USD). W gronie tym figurowały trzy korporacje motoryzacyjne: Toyota Motor (143,9 mld USD), Volkswagen Group (119,9 mld USD), Daimler AG (103,1 mld USD) oraz jedna (Arcelor Mittal – 124,9 mld USD), której pozycja nie była związana raczej z reprezentowaną branżą, a krajem pochodzenia (Luksemburg, co sprawia, że 100% sprzedaży korporacji to sprzedaż zagraniczna). *WIR 2009 Annex A, Table A.I.10*, s. 228.

29 M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 31–32.

on korporacje o dużych rynkach macierzystych, na których te firmy lokują większość swoich aktywów, np. amerykańskie Amazon (463 mld USD aktywów a tylko 88 mld USD aktywów zagranicznych), Microsoft (365 mld USD aktywów a tylko 131 mld USD aktywów zagranicznych), Apple (353 mld USD aktywów, a tylko 92 mld USD aktywów zagranicznych) czy chińskie, np. State Grid Corporation of China (747 mld USD aktywów, a tylko 54 mld USD aktywów zagranicznych), Sinopec – China Petrochemical Corporation (387 mld USD aktywów, a tylko 96 mld USD aktywów zagranicznych). Mimo wskazanej niegodności zestawienia *WIR* pozostają cenną bazą danych dla najpotężniejszych korporacji transnarodowych.

Ranking *WIR* dostarcza jeszcze jednej ważnej unikalnej danej, a mianowicie kompleksowej informacji o umiędzynarodowieniu korporacji. W 2022 r. liderami w tym obszarze były (TNI, w %): Rio Tinto (99,7); Medtronic (97,7); Linde (96,1); Anglo American (95,2); Roche Group (94,7); Nestlé (91,2); Air Liquide (90,8); Takeda Pharmaceutical (90,5); Hon Hai Precision Industries (90,3). Charakterystyczne jest, że w gronie tym dominują korporacje europejskie, choć są także firmy azjatyckie i amerykańskie.

Najczęściej przywoływanym w badaniach korporacji rankingiem jest klasyfikacja „Forbesa”, eksponująca zdolność korporacji do generowania dywidendy oraz budowania zaufania inwestorów³⁰. *Forbes Global 2000* to ranking największych firm na świecie na podstawie czterech wskaźników: sprzedaży, zysków, aktywów i wartości rynkowej.

Korporacje znajdujące się na liście *Forbes Global 2000* (2022) osiągnęły łącznie niemal 50 bln USD przychodów przy 10-proc. zyskach z tej kwoty (5 bln USD). Aktywa notowanych spółek to ponad 230 bln USD, a kapitalizacja rynkowa ponad 75 bln USD. Należy zauważyć, że wartość rynkowa to parametr dynamiczny. Zawirowania na rynku spowodowały np. obniżenie minimalnej wartości rynkowej, uwzględnianej na liście „Forbesa” za 2022 r. do 7,6 mld USD w porównaniu z 8,26 mld USD w 2021 r., ale minimum w przypadku wszystkich pozostałych wskaźników jest wyższe w porównaniu z poprzednim rokiem. Na liście 2022 znajdują się korporacje z 58 państw. Najwięcej firm ułożyły w rankingu Stany Zjednoczone (611), Chiny/Hongkong (351) i Japonia (196)³¹.

Analizując ranking *Forbes Global 2000* (2022), możemy zauważyć, że Berkshire Hathaway zajęło pierwsze miejsce (pod względem wartości rynkowej – 707,2 mld USD) po raz pierwszy od chwili, gdy „Forbes” zaczął publikować ranking w 2003 r., detronizując Industrial and Commercial Bank of China, który po dziewięciu kolejnych latach

30 Przygotowywane zestawienia uwzględniają sprzedaż, zyski, aktywa i wartość rynkową (iloczyn ceny akcji w określonym dniu i ilości wyemitowanych papierów wartościowych przeliczony na USD według aktualnego kursu).

31 Jako grupa, firmy znajdujące się na liście *Global 2000* (2022) osiągnęły: 47,6 bln USD przychodów; 5,0 bln USD zysków; 233,7 bln USD aktywów; 76,5 bln USD kapitalizacji rynkowej. A. Murphy, H. Tucker (2023), *Forbes Global 2000 List 2023: The Top 200*, <https://www.forbes.com/sites/forbesstaff/2023/07/07/forbes-global-2000-list-2023-the-top-200/> (dostęp: 29.03.2024).

przebywania na szczycie listy spadł na drugie miejsce. Największe skoki obserwujemy w sektorze petrochemicznym: ExxonMobil zajął w 2022 r. 15 miejsce w porównaniu z 317 w 2021 r., a Shell 16 miejsce w porównaniu z 324. Obie firmy odnotowały uzyskanie dodatnich poziomów zysków po zeszłorocznych stratach.

W tabeli 6 zaprezentowano top 20 korporacji uporządkowanych według wartości rynkowej na podstawie danych *Forbes Global 2000* z 2010 r., przedstawiając jednocześnie retrospektywne zmiany ich wartości rynkowej w latach 2001–2010. W tabeli 7 przedstawiono dla tych samych korporacji ich wartość rynkową w roku 2022 i w połowie roku 2024. Zabieg ma na celu dostrzeżenie zachodzących w tym gronie (zróżnicowanym branżowo) zmian, a także jak znaczące są różnice tej wartości między podmiotami budującymi ranking top 20 (dla 2024 r. to rozbieżność od 3 123 mld USD do 93 mld USD).

Tabela 6. Korporacje o najwyższej wartości rynkowej w 2010 r. – dane za lata 2001–2010 (w mld USD)

Korporacja	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
PetroChina	333,8	270,56	546,14	208,76	172,23	**	**	**	**	**
ExxonMobil	308,8	335,54	465,51	410,65	362,53	361,09	283,61	244,93	271,23	306,7
Microsoft	254,5	143,58	253,15	275,85	279,02	294,65	284,43	263,99	275,70	369,1
Wal-Mart	205,4	193,15	198,60	201,36	188,86	202,14	241,19	232,22	240,91	231,1
China Mobile	199,7	175,85	308,59	185,31	96,89	96,77	56,66	**	**	**
BHP Billton	192,4	96,65	190,62	122,29	109,13	95,08	53,16	20,81	22,63	20,41
Petrobras	190,3	110,97	236,67	99,29	99,82	72,27	27,18	**	**	**
Apple	189,5	79,54	109,88	72,92	57,92	56,63	10,46	6,45	8,25	6,91
P&G	184,5	141,18	203,67	200,34	197,12	195,44	139,35	118,88	116,38	83,7
J&J	174,9	138,29	175,51	182,12	171,51	183,71	165,32	161,36	186,94	135,5
Nestlé	173,7	118,99	188,11	142,65	113,92	114,97	104,87	83,00	96,16	80,43
GE	169,6	89,87	330,93	358,98	348,45	377,42	328,11	286,09	309,46	486,7
Google	169,4	106,57	147,66	**	**	**	**	**	**	**
Shell	168,6	135,10	221,09	208,25	203,52	211,79	174,83	158,47	194,55	216,5
Bank of America	167,6	25,29	176,53	226,61	184,17	184,16	169,84	111,05	117,09	95,2
BP	167,1	119,70	204,94	198,14	225,93	236,23	193,05	153,24	192,12	199,8
IBM	167,0	123,47	157,62	139,92	126,74	140,42	150,55	148,79	137,72	196,9
JP Morgan Chase	166,2	85,87	136,88	170,97	144,13	134,01	75,25	66,70	71,55	97,01
Chevron	146,2	121,70	179,97	149,37	126,80	128,66	96,70	75,79	93,14	61,65

Uwaga: podkreśleniem oznaczono spadek wartości (o min. 1 mld USD) w stosunku do roku poprzedniego, kolorem – najwyższą dotychczasową wartość rynkową

** brak danych

Źródło: M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 32–33.

Tabela 7. Korporacje o najwyższej wartości rynkowej (MV) w 2010 r. – dane dla MV za 2022 r. i 2024 r. (w mld USD)

Korporacja	2010	2022*	2024**
PetroChina	333,8	142,3	177,6
ExxonMobil	308,8	359,7	536,7
Microsoft	254,5	2054,4	3123,1
Wal-Mart	205,4	431,6	521,1
China Mobile	199,7	147,0	204,1
BHP Billiton	192,4	178,1	152,1
Petrobras	190,3	84,0	92,6
Apple	189,5	2640,3	2911,5
Procter & Gamble	184,5	386,5	395,7
Johnson & Johnson	174,9	477,4	372,2
Nestlé	173,7	360,0	272,1
General Electric	169,6	98,1	257,0 #
Google (Alphabet)	169,4	1581,7	2177,7
Shell plc	168,6	211,1	228,5
Bank of America	167,6	303,1	307,3
British Petroleum	167,1	98,4	104,4
IBM	167,0	124,3	155,3
JP Morgan Chase	166,2	374,4	588,1
Chevron	146,2	316,2	299,8

Uwaga:

– kolorem zaznaczono korporacje, które uzyskały rekordową wartość rynkową w danym roku

– * dane na 5.12.2022

– ** dane na 17.05.2024

– # brak danych dla GE – uwzględniono sumę MV (w mld USD) dla spółek GE Aerospace (175,0), GE Healthcare Technologies (37,4), GE Vernova (44,6).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Murphy, H. Tucker (2023), *Forbes Global 2000 List 2023*, <https://www.forbes.com/lists/global2000/#7c8fa1df5ac0> (dostęp: 6.10.2024); *Forbes Global 2000 (2024), Full List Forbes Global 2000 (June 6, 2024)*, <https://www.forbes.com/lists/global2000/> (dostęp: 8.11.2024); *Forbes Global 2000 (2024)* (dostęp: 8.11.2024).

Wartość rynkowa to bardzo kapryśny parametr, zależny zarówno od pozytywnych, jak i negatywnych emocji, które oddziałują na inwestorów. Na przykład wszelkie okresy globalnej niepewności (np. kryzys, pandemia) zaburzą notowania. Potwierdzeniem może być okres 2008–2010 (tabela 7), gdy wahania stanowiły odzwierciedlenie kryzysu finansowego. Efekt – całkowita zmiana. W top 20 z dotychczasowych liderów pozostała jedynie połowa. Wartość rynkowa może oczywiście zmieniać się pod wpływem chwilowych zawirowań dotyczących konkretnych podmiotów, np. skandali wizerunkowych, afer finansowych, wpadek produktowych etc., dlatego właśnie konieczny jest zawsze możliwie długi szereg czasowy, aby ten parametr oceniać.

Analiza danych dotyczących MV za lata 2022 i 2024 wskazuje nowych liderów. Biorąc pod uwagę tylko wartość rynkową (2022), byłoby to (dane w mln USD): Apple – 2 640 320; Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco) – 2 292 080; Microsoft – 2 054 370; Alphabet – 1 581 720; Amazon – 1 468 400; Tesla – 1 038 730. Z grupy korporacji (top 20) o najwyższej wartości rynkowej w 2010 r. wyraźnie pozytywnie wyróżniły się spółki technologiczne: Apple, Microsoft i Alphabet. Największe spadki odnotowały z kolei Petrobras, BP, GE (wartość rynkowa poniżej 100 mld USD). Biorąc pod uwagę wartość rynkową (2024), do wymienionej grupy liderów koniecznie trzeba byłoby dołączyć Meta Platforms (1197 mld USD). Przedstawiona analiza oczywiście pokazuje pewne trendy rynkowe, ekspansję korporacji bazujących na najnowszych technologiach i zwykle spadki spółek z tzw. brudnych sektorów o niskich wskaźnikach proekologicznych, np. energetyczno-wydobywczych, ale wskazuje także, że ocena spółki przez pryzmat bieżącej wartości rynkowej jest niejednoznaczna. Wartość rynkową zawsze trzeba odnosić do innego parametru, a przy ocenie zmian uważnie prześledzić wydarzenia wokół spółki, trendy branżowe i ogólnoswiatowe. Dodatkowo z pewnością szczególną uwagę należy zwracać na porównania, zwłaszcza kiedy np. zestawiamy obszary usługowe z fizyczną produkcją.

Należy oczywiście docenić sam ranking *Forbes Global 2000*, sporządzany systematycznie – rokrocznie (najnowsze 12 miesięcy danych finansowych) i obejmujący 2000 korporacji z całego świata. W *Global 2000* sklasyfikowane są bowiem największe firmy na świecie, na podstawie danych dla kluczowych czterech wskaźników: wartości rynkowej, przychodów ze sprzedaży, wartości zysków oraz wartości zgromadzonych aktywów (co np. może wskazywać na rozwój spółki dzięki inkorporacjom czy wykupie udziałów, w tym konkurentów). Jako grupa, firmy na liście *Forbes Global 2000* (2023) odpowiadały za 51,7 bln USD sprzedaży; 4,5 bln USD zysków; 238 bln USD aktywów i 88 bln USD wartości rynkowej. Znalazły się w tym zestawieniu korporacje reprezentujące 61 różnych krajów macierzystych³².

Warto też dostrzec, że coroczny ranking *Global 2000* ma swoją dynamikę. Na przykład 22. edycja (2024) jest bardziej skoncentrowana na spółkach USA niż kiedykolwiek od czasu kryzysu finansowego w 2008 r. JPMorgan Chase, z kapitalizacją rynkową wynoszącą 550 mld USD i aktywami o wartości 4 bln USD, utrzymał pierwsze miejsce na liście drugi rok z rzędu, a Berkshire Hathaway Warrena Buffetta jest na drugim miejscu. Tedwie gigantyczne (finansowe) korporacje są wśród 621 wszystkich amerykańskich firm na liście. Większość największych firm notowanych w *Global 2000* to nadal reprezentanci 10 głównych tradycyjnych filarów gospodarki. Wyraźny jest już jednak rosnący wpływ sztucznej inteligencji (producent chipów Nvidia, z kapitalizacją rynkową wynoszącą 3 bln USD, awans o ponad 100 miejsc; czy debiutant: Super Micro Computer z San José, który sprzedaje serwery dla centrów danych, już na 856 pozycji). Pozycje w rankingu odzwierciedlają często chwilowe zawirowania,

32 A. Murphy, M. Schiffrin (2024), *Forbes Global 2000* (2024), <https://www.forbes.com/lists/global2000/> (dostęp: 8.11.2024).

np. dotyczące firm farmaceutycznych i ich pozycji w trakcie pandemii, które w 2024 r. odnotowały wyraźne spadki (Pfizer i Moderna)³³. Takich przykładów jest bardzo wiele.

Znacznie stabilniejszym zestawieniem, wskazującym trwałość pozycji rynkowej, docenienie przez nabywców filarów strategii długookresowego rozwoju korporacji, wydaje się ranking najcenniejszych marek świata. W tabeli 8 zamieszczono zestawienie (dla kolejnych lat okresu 2000–2010), obejmujące wartości top 20 marek globalnie rozpoznawalnych i wycenianych jako najwartościowsze na świecie.

Tabela 8. Najcenniejsze marki świata (2010) – wartości (w mld USD) w latach 2000–2010

Pozycja	MARKA	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	70,4	68,7	66,7	<u>65,3</u>	67,0	67,5	<u>67,4</u>	70,4	69,6	68,9	72,5
2	IBM	64,7	60,2	59,0	57,1	56,2	53,4	53,8	51,8	<u>51,2</u>	52,7	53,2
3	Microsoft	60,9	<u>56,6</u>	59,0	58,7	<u>56,9</u>	59,9	61,4	65,2	<u>64,1</u>	<u>65,1</u>	70,2
4	Google	43,6	32,0	25,6	17,8	12,4	8,5	marka nie była notowana w rankingu				
5	General Electric	<u>42,8</u>	<u>47,8</u>	53,1	51,6	48,9	47,0	44,1	42,3	<u>41,3</u>	42,4	38,1
6	McDonald's	33,6	32,3	31,0	29,4	25,5	26,0	25,0	<u>24,7</u>	26,4	<u>25,3</u>	27,9
7	Intel	32,0	30,6	31,3	<u>30,9</u>	<u>32,3</u>	35,6	33,5	31,1	<u>30,9</u>	<u>34,7</u>	39,0
8	Nokia	<u>29,5</u>	34,9	35,9	33,7	30,1	26,4	<u>24,0</u>	29,4	<u>30,1</u>	<u>35,0</u>	38,5
9	Walt Disney	28,7	28,4	29,2	29,2	27,8	<u>24,4</u>	27,1	<u>28,0</u>	<u>29,3</u>	<u>32,6</u>	33,5
10	Hewlett-Packard	26,9	24,1	23,5	22,2	20,5	<u>18,9</u>	21,0	19,7	<u>16,8</u>	<u>18,0</u>	20,6
11	Toyota	<u>26,2</u>	<u>31,3</u>	34,0	32,1	27,9	24,8	22,7	20,8	19,4	18,6	18,8
12	Mercedes-Benz	25,2	<u>23,9</u>	25,6	23,6	21,8	<u>20,0</u>	21,3	21,4	21,0	21,7	21,1
13	Gillette	23,3	22,8	22,7	20,4	19,5	17,5	16,7	16,0	15,0	<u>15,3</u>	17,4
14	Cisco System	<u>23,2</u>	22,0	21,3	19,1	17,5	16,6	15,9	15,8	16,3	<u>17,2</u>	20,1
15	BMW	22,3	<u>21,7</u>	23,3	21,6	19,6	17,1	15,9	15,1	14,4	13,9	13,0
16	Louis Vuitton	21,9	21,1	21,6	20,3	17,6	16,1	6,6	6,7	7,0	7,0	6,9
17	Apple	21,1	15,4	13,7	11,0	9,1	8,0	6,9	5,5	5,3	<u>5,5</u>	6,6
18	Marlboro	<u>20,0</u>	<u>19,0</u>	21,3	21,3	21,3	21,2	22,1	<u>22,2</u>	24,1	22,0	22,1
19	Samsung	19,5	17,5	17,7	16,8	16,1	15,0	12,5	10,8	8,3	6,4	5,2
20	Honda Motor	18,5	<u>17,8</u>	19,1	18,0	17,1	15,8	14,9	15,6	15,1	14,6	15,2

Uwaga: podkreśleniem oznaczono spadek wartości o min. 1 mld USD w stosunku do poprzedniego roku, kolorem najwyższą dotychczasową wartość marki.

Źródło: M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*, s. 33–34.

W tabeli 9 przedstawiono 20 najcenniejszych marek na świecie z 2010 r. oraz zmiany ich wartości – dane dla lat 2010–2024.

Tabela 9. Najcenniejsze marki świata (według rankingu z 2010 r.) – ich wartości (w mld USD) w roku 2024

Pozycja w 2010 r.	MARKA	Wartość marki (2024) w mld USD	Miejsce w rankingu (2024)
1	Coca-Cola	61,2	7
2	IBM	37,3	19
3	Microsoft	352,5	2
4	Google	291,3	4
5	General Electric	17,1	47
6	McDonald's	53,0	9
7	Intel	19,7	37
8	Nokia	bd	–
9	Walt Disney	42,8	16
10	Hewlett-Packard	11,6	68
11	Toyota	72,8	6
12	Mercedes-Benz	58,9	8
13	Gillette	10,1	75
14	Cisco System	45,5	13
15	BMW	52,0	10
16	Louis Vuitton	50,9	11
17	Apple	488,9	1
18	Marlboro	bd	–
19	Samsung	100,8	5
20	Honda Motor	26,7	26

Uwaga: kolorem niebieskim oznaczono najwyższe wartości marki (powyżej 100 mld USD) oraz pozycje w top 10 rankingu (wskazujące na znaczące rozbieżności wartości w tym gronie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Best Global Brands* (2024), Interbrand, <https://interbrand.com/best-global-brands> (dostęp: 8.11.2024).

Badanie to potwierdziło, że pozostałością trwającą do połowy lat 70. XX w. fazy amerykańskiej w rozwoju korporacji transnarodowych jest m.in. wypracowanie przez korporacje ze Stanów Zjednoczonych silnych, rozpoznawalnych marek globalnych³⁴. Na czołowych miejscach w 2010 r. były: Coca-Cola³⁵, IBM, Microsoft, Google, General Electric, McDonald's, Intel. Interesujące analitycznie wydaje się, że wszystkie wskazane marki to marki firmowe, czyli nazwa marki pokrywa się z nazwą korporacji³⁶. Dość zaskakujące jest, że owszem, nr 1 to była Coca-Cola, czyli produkt konsumpcyjny, bardzo rozpoznawalny (druga w tym gronie marka z taką ofertą to McDonald's), ale większość marki specjalizuje się w technologiach (informatyczno-elektronicznych)³⁷. Także analiza za 2024 r. wskazuje na siłę marek tej grupy. Wiodące światowe marki to Apple, Microsoft, Google i Samsung. Wśród 100 najcenniejszych według *Interbrand* marek z tego obszaru wymienić należy także: Instagram (45,1 mld USD – na pozycji 15 rankingu); Adobe (39,4 mld USD – na pozycji 17); Oracle (37,7 mld USD – na pozycji 18); SAP (36,8 mld USD – na pozycji 20); Facebook (34,9 mld USD – na pozycji 21). Zarówno w 2010 r., jak i w 2024 r. silna jest pozycja sektora motoryzacyjnego. W top 20 na stałe (2010–2024) goszczą: Toyota, Mercedes, BMW i Honda. Dodatkowo warto podkreślić, że w top 100 w 2024 r. także inne marki z tego sektora zajmowały silne pozycje (miejsca w rankingu).

Istotne w niniejszym przeglądzie dostępnych danych dotyczących rozwoju korporacji transnarodowych jest wskazanie na fakt, że rangowanie według wartości marki charakteryzuje się bardzo dużą stabilnością, zwłaszcza sektorową. Tym samym po raz kolejny należy docenić wartość marki jako parametr bardzo istotny przy ocenie długookresowej konkurencyjności korporacji. Warto także pamiętać, że niekiedy

34 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). Best Global Brands 2009 Rankings; <http://interbrand.com> (dostęp: 26.03.2010).

35 Coca-Cola jest najbardziej rozpoznawalną (najcenniejszą) marką niezmiennie od momentu podawania rankingu. Szacuje się, że ponad 90% obywateli świata rozpoznaje tę markę. Należy jednak zauważyć, że o ile na świecie (ogólnie), a także w USA i Europie jest to dominacja niepodważalna, o tyle w Azji jest to pozycja w drugiej dziesiątce wśród najcenniejszych marek. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 210–211.

36 Korporacje te stosują zatem strategię marki rodzinnej. Inny przypadek stanowi sytuacja, gdy korporacja realizuje strategię marek indywidualnych. Oznacza to, że promowana jest marka produktu, a nie nazwa firmy. Klient zna takie marki, jak: Domestos, Algida, Elizabeth Arden, Knorr, a nie ich właściciela Unilever. Porównaj: M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont, *Gospodarka międzynarodowa w ujęciu regionalnym. Wybrane case studies państw z Europy, Ameryk i Azji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2024, <https://doi.org/10.18778/8331-330-6>

37 Główni reprezentanci to: Microsoft, IBM, Intel, ale także HP, Samsung, 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.

korporacje mogą mieć kilka swoich marek w gronie najcenniejszych graczy – co dodatkowo podnosi wartość takiego badania.

W tym miejscu, dla rzetelności analizy, należy dodać, że można znaleźć liczne rankingi, w tym bardziej szczegółowe branżowe dotyczące mniejszych, np. regionalnie silnych marek. Uzyskiwane z różnych źródeł dane nie zawsze nadają się jednak do porównań³⁸. Problemem jest brak jednolitości odnośnie do zastosowanej metodologii, co powoduje rozbieżności (czasem znaczne). W konsekwencji, nie dezawuuując żadnego z zestawień, należy szczególnie dbać o dokonywanie ewentualnych porównań na bazie danych z porównywalnych źródeł, czyli uwzględniając zastosowaną metodologię. Dotyczy to wszystkich typów badanych parametrów i wskaźników.

Analizując funkcjonowanie korporacji i skuteczność stosowanych przez nie strategii, oczywista jest konieczność analizy takich parametrów jak chociażby wartości sprzedaży (obroty) czy wartość i dynamika uzyskiwanych zysków. Należy jednak zwracać uwagę na rodzaj działalności korporacji, aby właściwie zinterpretować te dane. Korporacje finansowe, a wśród niefinansowych np. handlowe, będą bowiem z uwagi na specyfikę swoich działalności miały nieporównywalne z innymi korporacjami (niefinansowymi) obroty.

Badając działalność przedsiębiorstw, najczęściej posługujemy się wartościami zysków i sprzedaży, jednak klasyfikowanie korporacji według tych parametrów obarczone jest pewnymi wadami. W tabeli 10 zamieszczono zestawienie *Fortune Global 500* według wartości sprzedaży w 2010 r. (dla lat 2005–2010).

³⁸ Np. najcenniejsze marki według „Financial Times” to: w 2010 r. Google, a w 2011 r. Apple. W top 20 *BrandZ* nie było marek sektora motoryzacyjnego. W 2011 r. Toyota była na miejscu 27, BMW na 30, Mercedes na 50, Honda na 56, Porsche na 66, a Nissan na 88.

Tabela 10. Korporacje o najwyższej wartości sprzedaży (w 2010 r.) – wielkość przychodów i zysków (w mld USD) w latach 2005–2010

Korporacja	Przychody						Zyski					
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Wal-Mart Stores	408,2	405,6	378,8	351,1	351,1	288,2	14,3	13,4	12,7	11,3	11,3	10,3
Royal Dutch Shell	<u>285,1</u>	458,4	355,8	318,8	318,8	268,7	<u>12,5</u>	<u>26,3</u>	31,3	25,4	25,4	18,2
ExxonMobil	<u>284,6</u>	442,8	372,8	347,2	347,3	270,8	<u>19,3</u>	42,2	40,6	39,5	39,5	25,3
British Petroleum	<u>246,1</u>	367,0	291,4	274,3	<u>274,4</u>	285,1	<u>16,6</u>	21,2	20,8	22,0	22,0	15,4
Toyota Motor	204,1	<u>204,3</u>	230,2	204,7	204,7	172,6	2,24	<u>-4,3</u>	15,0	14,0	14,1	10,9
Japan Post Holdings	202,2	198,7	*	*	*	*	4,8	4,2	*	*	*	*
Sinopec	<u>187,5</u>	207,8	159,3	131,6	131,6	75,1	5,8	<u>2,0</u>	4,2	3,7	3,7	1,3
State Grid	184,5	164,1	132,9	107,2	87,0	71,3	<u>-0,3</u>	<u>0,7</u>	4,4	2,2	1,1	0,7
AXA	175,3	80,3	162,8	139,7	129,8	121,6	5,0	<u>1,3</u>	7,7	6,4	5,2	3,1
China National Petroleum	<u>165,5</u>	181,1	129,8	110,5	109,5	67,7	10,3	<u>10,3</u>	14,9	13,3	13,3	8,8
Chevron	<u>163,6</u>	263,2	210,8	200,6	200,6	148,0	<u>10,5</u>	23,9	18,7	17,1	17,1	13,3
ING Group	<u>163,2</u>	226,6	201,5	158,3	158,3	105,9	-1,3	<u>-1,1</u>	12,6	9,6	9,7	7,4
General Electric	<u>156,8</u>	183,2	176,7	168,3	168,3	152,4	<u>11,0</u>	<u>17,4</u>	22,2	20,8	20,8	16,6
Total	<u>155,9</u>	234,7	187,3	168,4	168,4	152,6	<u>11,7</u>	<u>15,5</u>	18,0	14,8	14,8	11,9
Bank of America	150,4	<u>113,1</u>	119,2	117,0	84,0	63,3	6,3	<u>4,0</u>	<u>15,0</u>	21,1	16,5	14,1
Volkswagen	<u>146,2</u>	166,6	149,0	132,3	132,3	110,6	<u>1,3</u>	7,0	5,6	3,4	3,4	0,8
ConocoPhillips	139,5	230,8	178,6	172,4	172,5	121,7	4,9	<u>-17,0</u>	<u>11,9</u>	15,5	15,6	8,1
BNP Paribas	130,7	136,1	140,7	109,2	85,7	68,6	8,1	<u>4,4</u>	10,7	11,5	7,3	5,8
Assicurazioni Generali	126,0	103,1	113,8	101,8	101,4	83,3	1,8	<u>1,3</u>	4,0	3,0	2,4	1,6
Allianz	<u>126,0</u>	142,4	140,6	125,3	125,3	118,9	6,0	<u>-3,6</u>	10,9	8,8	8,8	2,7

Uwaga:

* korporacja znalazła się w rankingu poniżej pozycji 100

** podkreśleniem oznaczono odnotowany spadek wartości (o min. 1 mld USD) w stosunku do roku poprzedniego, kolorem oznaczono najwyższą dotychczasową wartość

Źródło: M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych...*, s. 36–37.

Listę *Fortune Global 500* otwierała w 2010 r. korporacja Wal-Mart, jedna z czterech spółek sektora handlu detalicznego w gronie korporacji o najwyższych przychodach. Analiza składu listy pozwalała jednak stwierdzić, że kompleksowo w ujęciu

branżowym największe obroty odnotowywały sektory petrochemiczny i motoryzacyjny (Royal Dutch Shell, ExxonMobil, BP, Chevron, Total czy Toyota, Volkswagen, Ford, Daimler, General Motors) oraz branża usług finansowo-ubezpieczeniowych (Bank of America, ING Group, AXA, Generali, Allianz).

W tabeli 11 przedstawiono korporacje o najwyższej wartości sprzedaży (w 2010 r.), wskazując wielkości ich sprzedaży (przychodów) i zysków (w mld USD) w roku 2024.

Tabela 11. Korporacje o najwyższej wartości sprzedaży (w 2010 r.) i wartość ich przychodów i zysków (w mld USD) w roku 2024

Korporacja	Wartość sprzedaży (2010) w mld USD	Wartość sprzedaży (2024) w mld USD	Wartość zysku (2010) w mld USD	Wartość zysku (2024) w mld USD
Wal-Mart	408,2	657,3	14,3	18,9
Shell Plc	285,1	289,7	12,5	17,9
ExxonMobil	284,6	331,9	19,3	32,8
British Petroleum	246,1	202,8	16,6	17,5
Toyota Motor	204,1	311,9	2,3	34,2
Japan Post Holdings	202,2	81,5	4,8	1,9
Sinopec	187,5	414,9	5,8	8,5
State Grid	184,5	bd	-0,3	9,4
AXA	175,3	109,4	5,0	7,6
PetroChina	165,5	399,1	10,3	22,7
Chevron	163,6	195,0	10,5	20,3
ING Group	163,2	24,5	-1,3	7,9
General Aerospace	156,8	69,5	11,0	3,5
Total Energies	155,9	212,6	11,7	21,5
Bank of America	150,4	183,3	6,3	25,0
Volkswagen	146,2	348,6	1,3	16,3
ConocoPhilips	139,5	55,1	4,9	10,6
BNP Paribas	130,7	157,6	8,1	11,1
Generali Group	408,2	74,7	1,8	4,0
Allianz	285,1	148,2	6,0	9,7

* kolorem niebieskim zaznaczono sprzedaż o wartości ponad 200 mld USD, kolorem zielonym zysk ponad 20 mld USD.

Źródło: Forbes Global 2000 (2024), *Full List Forbes Global 2000 (June 6, 2024)*, <https://www.forbes.com/lists/global2000/> (dostęp: 8.11.2024). Forbes Global 2000 (2024) (dostęp: 8.11.2024); <https://www.databahn.com/products/2024-forbes-global-2000-companies-list-excel-spreadsheet> (dostęp: 8.11.2024).

Można zauważyć, że połowa z korporacji będących liderami sprzedaży w 2010 r. nadal realizuje wysokie obroty. Najpotężniejsi realizują przychody powyżej 200 mld USD, w tym Wal-Mart, Sinopec, PetroChina, Volkswagen, ExxonMobile, Toyota, Shell, Total, BP. Należy jednak dodać, że w tym gronie w 2024 r. takie obroty realizują także inne korporacje, które w 2010 r. nie były w gronie liderów. Wśród posiadających przychody powyżej 200 mld USD w 2024 r. są m.in.: Amazon (590,7 mld USD); Saudi Aramco (489,1 mld USD); Apple (381,6 mld USD); UnitedHealth Group (379,5 mld USD); Berkshire Hathaway (369,0 mld USD); China State Construction (317,4 mld USD) czy nowy relatywnie podmiot na rynku motoryzacyjnym Stellantis (204,9 mld USD).

Podsumowując przedstawione informacje dotyczące wykorzystania do oceny potencjału, siły wpływu czy konkurencyjności korporacji transnarodowych, rangowanie według konkretnego parametru jest zdecydowanie mało profesjonalne, gdyż umiejscowienie w gronie najpotężniejszych zależy w istocie od przyjętego przez badacza kryterium. Wydaje się zatem, że rzetelna analiza znaczenia konkretnego podmiotu w systemie biznesowym współczesnej gospodarki nakłada wręcz na badaczy obowiązek czerpania danych równocześnie ze wszystkich dostępnych źródeł, a następnie ich pogłębionego analizowania i kompilowania zgodnie ze sprawdzonymi zbiorami miar wielowymiarowych. Tylko kompleksowe badanie na bazie wiarygodnych wskaźników, z możliwie długich szeregów czasowych, odzwierciedlających wiele różnych aspektów aktywności korporacji, umożliwia stworzenie jej rzetelnego obrazu. Bazując na różnych wskaźnikach, otrzymamy bowiem inne wyniki, czyli uporządkowanie/rangowanie korporacji czy to danego sektora, czy dla danego kraju będzie różne, jednak pogłębiona analiza wskazuje zazwyczaj, że najpotężniejsze korporacje (top-TNCs) na świecie powtarzają się, choć czasem w różnych konfiguracjach.

Istotę dociekań powinno stanowić skoncentrowanie się na odkryciu źródeł pozycji korporacji na rynku międzynarodowym, w tym ustalenie kluczowych faz jej rozwoju, kamieni milowych, które zadecydowały o obecnej pozycji i wykształciły bazę dla kluczowych kompetencji podmiotu. Nieodzowna jest nie tylko analiza parametrów, wskaźników, danych, ale i jakościowych wymiarów koncepcji rozwojowej i elementów strategii konkurencyjnej. Musi to być zatem podejście holistyczne³⁹, wymuszające wielowymiarowość badań nad aktywnościami korporacji i ich efektami. Badanie ilościowe jest bardzo ważną częścią, pod warunkiem jednak, że wykorzystane zostaną dane obrazujące możliwie liczne aspekty, i to w ujęciu retrospektywnym (najlepiej kilku dekad). Zasadniczo niezbędne jest przeprowadzenie analiz porównawczych dla odpowiednio dobranych obiektów (np. branżowo, regionalnie). W analizie jakościowej konieczne jest docenienie wszystkiego, co ma wpływ na dostępny model zarządzania, konkurowania, budowania wizerunku etc.,

39 Podobnie jak w wizji J.Ch. Smutsa (1870–1950). Czynniki determinującymi sukces są „całości”, których nie da się sprowadzić do sumy ich części.

czyli wymagane jest sięgnięcie do parametrów oddających specyfikę warunków rozwoju danego przedsiębiorstwa. Nie można oczywiście pominąć zasad budowania obecnych strategii, struktur, relacji.

Z uwagi na złożoność korporacji jako obiektów badań nie można spodziewać się prostych schematów, umożliwiających ocenę ich potencjału, umiejętności, przewag, zdolności. W celu zrozumienia uwarunkowań i koncepcji funkcjonowania oraz wyborów odnośnie do strategii konkurowania i budowania relacji na rzecz długookresowych perspektyw rozwojowych, zwłaszcza korporacji będących orkiestratorami GBNs, wykorzystanie mierników syntetycznych i wielowymiarowych analiz jest niezbędne. Dla uzyskania podstawowych zbiorów parametrów do takich badań należy zgromadzić informacje dotyczące m.in. realizacji procesów marketingowo-zarządczych, co będzie tematem kolejnych rozdziałów niniejszej monografii.

Rozdział III

Marketing międzynarodowy – wybrane aspekty teoretyczne

W niniejszym rozdziale przedstawiono spojrzenie na działalność korporacji przez pryzmat realizowanych działań marketingowych. Można uznać, że to najczęściej widziany obraz tych ogromnych przedsiębiorstw, czyli od zewnątrz, ze strony klienta, obserwującego skutki marketingowych zabiegów korporacji na rzecz budowania swojej konkurencyjności. Marketing zmieniał się wraz z postępującym rozwojem biznesu międzynarodowego. W XXI w. jest on z pewnością w każdym ze swoich aspektów powiązany z implementacją zasad zrównoważonego rozwoju. Czy jednak rzeczywiście narzędzia marketingu międzynarodowego są zupełnie inne od swoich klasycznych pierwowzorów? Aby to dostrzec i ocenić, konieczne wydaje się prześledzenie ewolucji podstawowych elementów marketingu-mix i stosowanych strategii, w tym szczególnie dotyczących marki, zarządzania produktem, promocji. Jak zawsze, odwołanie się do historii rozwoju zjawiska oraz prześledzenie kierunków jego ewolucji (w tym definicji, klasyfikacji etc.) jest nieodzowne dla kreowania nowych teorii. Tylko to zapewnia zrozumienie istoty dokonujących się zmian, wskazanie przyczyn, dlaczego pewne idee i modele się utrzymują oraz jak mogą być integrowane i inkorporowane¹.

W celu uporządkowania prowadzonej analizy, możliwego wykorzystania narzędzi marketingu na rzecz realizacji najbardziej współczesnych wyzwań – implementacji zasad zrównoważonego rozwoju, w niniejszym rozdziale syntetycznie charakteryzowano klasyczne ujęcia, akcentując kierunki ewolucji. Przedstawiono wybrane

1 Szerzej np.: P.B. Pires, J.D. Santos, I.V. Pereira, *Marketing: History and Development of Its Definition*, [w:] M. Khosrow-Pour, D.B.A. (red.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, IGI Global, Sixth Edition, Advance online publication, 2025, s. 1–17, <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7366-5.ch059>; R. Hubbard, A.T. Norman, C.E. Miller, *Examining the Influence of Articles Involving Marketing History, Thought, and Theory: A Journal of Marketing Citation Analysis, 1950s–1990s*, „Marketing Theory” 2005, vol. 5, no. 3, s. 323–336; E.H. Shaw, B.D.G. Jones, *A History of Marketing Thought*, „Marketing Theory Journal” 2002, vol. 5, no. 3, s. 39–61.

aspekty teoretyczne z zakresu marketingu międzynarodowego, w tym każdego z czterech elementów marketingu-mix, czyli 4P. Zwrócono uwagę na znaczenie kwestii dotyczących rynku docelowego, zasad procedury segmentacji czy współczesnych form klasyfikacji nabywców. Rozważania odnośnie do przedmiotu wymiany międzynarodowej, czyli produktu/usługi, obejmują koncepcje zarządzania produktem, typologie produktów czy dynamikę narzędzi marketingu w poszczególnych fazach cyklu życia. Szczególny akcent położono na znaczenie wybranych przez przedsiębiorstwo/korporację koncepcji strategii marki i ich oddziaływania na budowanie wizerunku i długookresowej konkurencyjności. Cenę, dystrybucję i promocję ukazano jako instrumenty niezbędne w całym procesie marketingowym, a jednocześnie mające ogromny potencjał w implementacji przez korporacje swoich strategii zrównoważonego rozwoju w bieżących działaniach.

3.1. Marketing międzynarodowy – kluczowe obszary, redefinicja wymogów

Na wstępie niniejszego podrozdziału należy zaznaczyć, że teoria marketingu to obecnie ogromny zasób licznych koncepcji, typologii i klasyfikacji działań marketingowych, który stale się rozwija. Z uwagi na dynamiczne zmiany w otoczeniu międzynarodowym jeszcze większy staje się, gdy odniesiemy tę bazę teoretyczną do możliwości kształtowania działań w marketingu międzynarodowym. Zamierzonym zabiegiem, z uwagi na cel niniejszej monografii, jest wybór jedynie podstawowych z nich, które są niezbędne dla przedstawienia wybranych strategii marketingowych najpotężniejszych korporacji transnarodowych. W konsekwencji będą to jedynie podstawy teoretyczne odnośnie do definiowania samej koncepcji, instrumentów i zasad marketingu czy ewolucji orientacji rynkowych w marketingu. Przedstawiony zarys ma uwypuklić kluczowe obszary oraz zaakcentować kierunki zmian związane z redefinicją wymogów dla poszczególnych instrumentów, aby sprostać nowym wyzwaniom.

Według definicji *American Marketing Association* marketing to proces planowania i wdrażania koncepcji produktu (idei dóbr i usług), cen, promocji oraz dystrybucji, prowadzący do wymiany, dzięki której osiągane są cele jednostek oraz organizacji. Z kolei Ph. Kotler wskazuje, że to proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu jednostki i grupy, poprzez wzajemną wymianę dóbr i wartości, uzyskują to, czego potrzebują i pragną. Potrzeba ma charakter obiektywny, a pragnienie subiektywne, czyli jest związane z satysfakcją klienta. Satysfakcja z punktu widzenia marketingu to stan emocjonalny pojawiający się u nabywcy w wyniku dokonania zakupu, będący rezultatem konfrontacji jego oczekiwań z jego doświadczeniami z produktem.

Ph. Kotler określa satysfakcję klienta jako stan zadowolenia odczuwany przez klienta i związany z porównaniem postrzeganych cech produktu (realizacja potrzeb) z własnymi oczekiwaniami dotyczącymi tych cech (realizacja pragnień)².

Współcześnie najczęściej mówimy o współtworzeniu wartości przez doświadczenia konsumentów, co eksponuje rolę realizacji pragnień w toku procesu kreacji produktu. Do podstawowych elementów składowych współtworzenia należy zaliczyć³:

- **dialog** – interakcję, głębokie zaangażowanie i skłonność do działania po obu stronach; stałą współpracę, współdziałanie w kreowaniu dobra/usługi; badanie poziomu satysfakcji z uzyskiwanych odpowiedzi na stawiane wyzwania i oczekiwanie odpowiedzi o możliwych ścieżkach udoskonalień;
- **dostęp do oczekiwanych/pożądanых doświadczeń** – określonego sposobu wyrażenia siebie, stylu życia, wpływu na otoczenie; oferty pozwalające na testowanie rozwiązań; współtworzenie zindywidualizowanych pakietów dodatkowych korzyści;
- **ocenę ryzyka** – ocenę prawdopodobieństwa poniesienia przez konsumenta/nabywcę szkody związanej z wdrażanymi propozycjami zmian, co zmusza go do dostrzegania pewnych reguł i istniejących powiązań między zdarzeniami, produktami, kompatybilnymi lub niekompatybilnymi usługami, uzyskanymi efektami wizerunkowymi etc.;
- **transparentność warunków** zawierania transakcji (cen, kosztów, marż zysku) – wymaga to badania konkretnych oczekiwań poszczególnych grup nabywców i jasnego komunikowania różnic w konkretnych ofertach; kreowanie zbiorów wartości akceptowalnych dla konkretnych rynków docelowych opartych na wyważeniu poziomu jakości do ceny.

W konsekwencji analizy zmieniających się definicji „marketingu”, różnych badań i organizacji, kluczowe jest podkreślenie, że cztery główne elementy wieloelementowej struktury marketingowej: instrumenty marketingu, działania marketingowe, badania marketingowe oraz reguły marketingowe jako kategorie pozostały niezmiennie, a dokonujące się redefinicje dotyczą uwypuklanych w każdym z nich aspektów. Konstrukcja strategii marketingowej przedsiębiorstwa musi zatem uwzględniać nadal pięć podstawowych zasad, dotyczących celowości, badań, instrumentarium, realizacji i kontroli, ale wymagane jest uszczegółowienie metod ich implementacji adekwatne dla konkretnych uwarunkowań. Rozwój zrównoważony ma zapewnić optymalne wykorzystanie zasobów firmy, zarówno materialnych, jak i niematerialnych oraz czerpanie z synergii warstw kapitału organizacji (kapitał ekonomiczny i intelektualny). Kluczowe zatem jest, aby m.in. nie było marnotrawstwa środków i energii zarówno korporacji, jak i jej interesariuszy, oraz pracowników, dostawców i klientów.

Podstawowe, niezmiennie zasady należy zatem doprecyzować:

2 Ph. Kotler, L. Keller, *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2006, s. 62.

3 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji: współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005, s. 25.

- **celowe działanie** – wymóg wyboru rynku/obszaru aktywności i kształtowania tego rynku docelowego dla realizacji celów określonych jako filary strategii firmy; cele taktyczne i operacyjne należy wytyczać konkretnie w odniesieniu do wartości wnoszonych na rzecz realizacji strategii;
- **badania rynku** – przyjęcie jako fundamentu założenia, że bez badań nie ma możliwości skutecznego działania; wyznacza to jako minimum konieczność obserwacji otoczenia, w tym wskazanie szans i zagrożeń; pozwoli to na pozycjonowanie firmy (całej, konkretnych działów) i poszczególnych ofert (produktów, linii, marek) na tle otoczenia oraz zaplanowanie działań wyprzedzających, dostosowujących czy naprawczych; tylko przeprowadzenie ukierunkowanych badań rynku poprawia efektywność; wyspecjalizowane badania wykorzystujące zróżnicowane narzędzia (w tym ilościowe i jakościowe) powinny koncentrować się na rynkach wskazanych uprzednio (w pierwszym etapie) jako docelowe, co zapobiega utracie środków na zbędne, niesprawdzone czy nietrafione (np. zauważone w toku analizy u konkurentów) działania;
- **zintegrowane oddziaływanie** – konieczność wykorzystywania równocześnie kompleksowego zestawu instrumentów marketingu-mix i świadomość ich działania jako systemu naczyń połączonych; zrozumienie zintegrowanego charakteru relacji między instrumentami;
- **planowanie działań** – w sekwencji: program, plan, realizacja; uwzględnianie w planowaniu zawsze trzech poziomów działań:
 - operacyjnych – krótkookresowych, doraźnych, o niejako punktowym, sytuacyjnym charakterze;
 - taktycznych – średniookresowych, złożonych z ciągu czynności; dotyczących konkretnych obszarów (np. linii produktowych, destynacji, grup nabywców, działów etc.);
 - strategicznych – długookresowych, odwołujących się misji i wizji rozwoju przedsiębiorstwa jako całości, jego systemu relacji na wielu poziomach; zatem kompleksowych i wielopoziomowych;

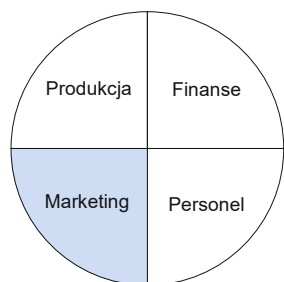
pozwoli to na utrzymanie równowagi systemu, a jest to szczególnie istotne dla globalnie rozwiniętej sieci biznesowej;

- **stała kontrola** – konieczna jest stała, wieloetapowa kontrola użyteczności i efektywności; pozwala to na systematyczne udoskonalenia i modyfikacje; planowanie sekwencji procesów zmian; czasem dostrzeżenie niemożliwości sprostania nowym wyzwaniom i braku pełnej satysfakcji z rezultatów na bazie dotychczas stosowanych metod (np. niestosowanie do zmieniającego się otoczenia – zwłaszcza nowych typów nabywców) czasem uznanie nawet w pełni sukcesogennych działań za początek nowego cyklu i dodawanie nowych wartości do wypracowanego na danym etapie standardu.

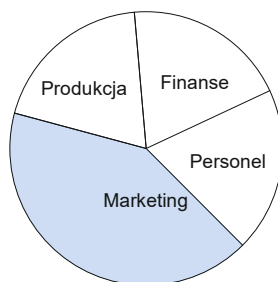
Wskazane powyżej wymogi to skutek dynamiki otoczenia międzynarodowego. W konsekwencji następowała także ewolucja roli marketingu w przedsiębiorstwie.

Od połowy XX w. do trzeciej dekady XXI w. możemy wskazać pięć faz tego procesu, biorąc pod uwagę zmianę funkcji marketingu:

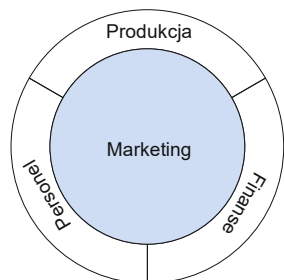
- równoprawna w stosunku do innych działów;
- ważniejsza od innych działów;
- dominująca nad innymi działami;
- kontrolno-pośrednicząca – przegrzanie tradycyjnego postrzegania marketingu, skorygowanie jego roli do pośrednika między resztą firmy a klientem;
- kontrolno-integrująca – współczesna, gdy to klient jest elementem spajającym organizację (klient zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny).



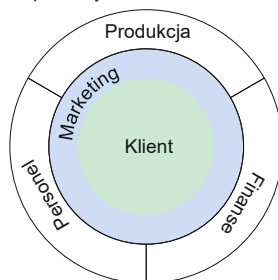
(A) Marketing jest funkcją równoważną wraz z innymi



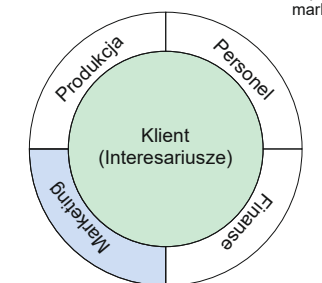
(B) Marketing staje się funkcją ważniejszą od pozostałych



(C) Marketing jest funkcją nadrzędną nad pozostałymi



(D) Klient pełni funkcję weryfikującą działania przedsiębiorstwa – impulsy rynkowe za pośrednictwem marketingu



(E) Klient zyskuje funkcję koordynatora wszystkich aktywności przedsiębiorstwa

Schemat 9. Ewolucja roli marketingu w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 5.

Przedstawiony model ewolucji marketingu (schemat 9) wskazuje wyraźnie kierunek zmian. Współczesny marketing ma spajać wszystkie aktywności organizacji na zasadach równouprawnienia wszystkich grup interesariuszy i to jest niewątpliwie istota jego roli w XXI w. Potwierdza to także spojrzenie na ewolucję orientacji marketingowo-zarządczych przedsiębiorstw.

Orientacje marketingowo-zarządcze przedsiębiorstw można podzielić na pięć typów⁴:

- **orientacja produkcyjna** – wytwarzać dużo i tanio, aby uczynić produkt dostępnym: masowa produkcja, niskie koszty, nadwyżka popytu nad podażą;
- **orientacja sprzedażowa** – wyzwanie to sprzedać to, co firma potrafi masowo wyprodukować: rośnie stopień nasycenia rynku, rozwój masowej dystrybucji produktu, nacisk na sprzedaż osobistą i reklamę, niewielka rola badań rynku, ekspansja cenowa, czyli rabaty, obniżki, sprzedaż ratalna;
- **orientacja produktowa** – nacisk na udoskonalenie produktu: rozwój działalności badawczo-rozwojowej, produkcja dóbr wyszukanych o dodatkowych funkcjach, dóbr perfekcyjnych doskonałych technicznie, jakość jako podstawa wyróżnienia oferty na rynku; orientacja zalecana zazwyczaj na wąskich segmentach rynku;
- **orientacja rynkowa** – punktem wyjścia wszystkich działań jest klient: rynek docelowy, czyli konkretna grupa klientów jest w centrum zainteresowania; koncentracja na kliencie, czyli zabieganie, aby stale był zadowolony; nacisk na ciągłe podnoszenie jego usatysfakcjonowania to pozostawianie firmy otwartej na sugestie klienta traktowane jako wymóg rozwoju; stała koordynacja i modyfikacja działań marketingowych ma na celu wyważenie zysku i ustalonego poziomu realizacji potrzeb klienta na rynku docelowym; ewentualna rezygnacja z obszarów/segmentów, w których pogodzenie tych dwóch wyzwań jest niemożliwe;
- **orientacja społeczna** – eksponuje rolę interesariuszy, wskazując, że ważni są zarówno klienci, kooperanci, konkurenci, pracownicy, organizacje pozarządowe i *nonprofit*, jak i wszystkie inne podmioty, których dotyczy działalność przedsiębiorstwa; współczesny model odpowiadający na wyzwania zrównoważonego rozwoju.

Wszystkie wskazane orientacje oczywiście mogą występować także w XXI w. Niektóre wprawdzie tylko na wąskich wycinkach rynku, w określonych uwarunkowaniach. Orientacja rynkowa wydaje się obecnie dominująca dla całej populacji

4 Należy zaznaczyć, że do niedawna wskazywano na cztery orientacje: era produkcji, era sprzedaży, era koncepcji marketingowych (orientacja na produkt), era orientacji rynkowej. J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 3–5. Można także znaleźć inne podziały, np. orientację na dystrybucję, na nowego klienta, na handel, na konkurencję, orientację na klienta, na zewnętrznych i wewnętrznych klientów. N.F. Schneider, *Konsum und Gesellschaft*, [w:] D. Rosenkranz, *Konsum: soziologische, ökonomische und psychologische Perspektiven*, Verlag Leske & Budrich, Opladen 2000, s. 3–4.

firm na rynku. W niszach rynkowych wyznaczonych przez profesjonalistów czy segmentach dla klientów zamożnych firmy z sukcesem wykorzystują orientację produktową. Zależy to od czynników dotyczących typu produktów, typu nabywców etc. – o czym w dalszej części opracowania. Jednak najpotężniejsze korporacje to zdecydowanie te, którym udało się implementować koncepcję marketingu społecznego. Zdolność wyważenia siły jego trzech filarów: zysku przedsiębiorstwa, realizacji wymagań klientów (zwłaszcza rynku docelowego) oraz zaspokojenia interesu publicznego to sedno implementacji potencjału narzędzi marketingu na rzecz zrównoważonego rozwoju. W tym celu kluczowe jest określenie wymagań oraz szczególnych interesów rynków docelowych i realizacja biznesu przy zachowaniu lub podnoszeniu dobrobytu nabywcy (konsumenta) i innych interesariuszy (społeczeństwa). W konsekwencji realizacja rzeczywiście społecznie odpowiedzialnego, zatem zrównoważonego i skutecznego biznesu powinna opierać się na implementacji wymogów ESG⁵ na wszystkich poziomach aktywności⁶.

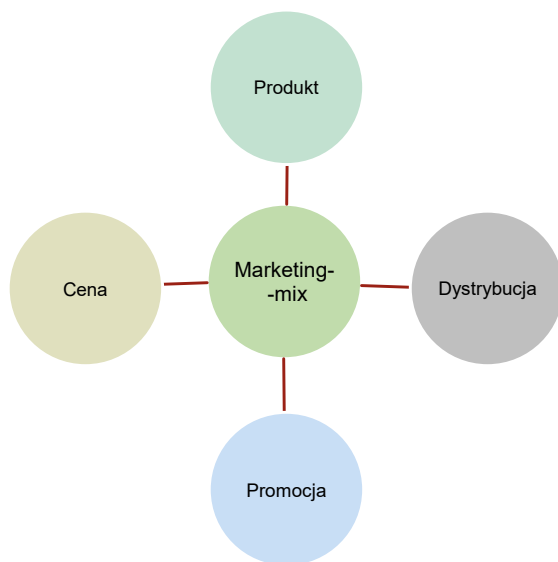
Podsumowując rozważania dotyczące podstaw teoretycznych, na potrzeby niniejszych badań przyjęto kilka klasycznych, nieco uproszczonych definicji, w tym definicję marketingu jako zintegrowanego zespołu instrumentów i działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, który opiera się na rynkowych regułach postępowania. Podmiotem tych działań jest klient (konsument na rynku B2C, ale również nabywca–producent w operacjach na rynku B2B⁷). Przedmiotem badań marketingowych jest natomiast rynek rozumiany jako rynek docelowy, czyli grupa nabywców, dla której przedsiębiorstwo przygotowuje jednorodną mieszankę marketingową – 4P: produkt (*product*), cena (*price*), dystrybucja (*place*), promocja (*promotion*). Zgodnie z tak skonstruowaną wizją podstaw teoretycznych marketingu opracowano niniejszy rozdział.

Koncepcja „marketingu 4P”, inaczej marketing-mix pochodzi z lat 60. XX w. Wówczas stwierdzono, że marketing to zbiór działań związanych z koncepcją produktu, jego wyceną, promocją i sprzedażą. Zbiór ten nazwano mieszanką marketingową, stąd „marketing-mix” (schemat 10).

5 ESG – *Environmental* (środowisko), *Social* (społeczeństwo), *Governance* (ład korporacyjny).

6 Szerzej na temat nowych wyzwań: M. Rosińska-Bukowska, *Evolution of corporate social responsibility standards and their implementation in the strategies of the most powerful corporations: Guidelines for the CSR 5.0 concept*, „International Entrepreneurship Review” 2022, vol. 8, no. 2, s. 25–35, <https://doi.org/10.15678/IER.2022.0802.02> oraz *The Impact of the Concepts of „Society 5.0” and „Industry 4.0” on the Evolution of Social Responsibility Standards. In the Light of Research into the Strategies of the Most Powerful Transnational Corporations*, [w:] M. Baudry, S.I. Bukowski, M. Lament (red.), *Financial Stability, Economic Growth and Sustainable Development*, Routledge, London 2024, s. 1–22, <https://doi.org/10.4324/9781003438670>

7 B2B – *business-to-business*, B2C – *business-to-consumer*.



Schemat 10. Elementy mieszanki marketingowej 4P

Źródło: opracowanie własne.

Schemat 10 przedstawia elementy mieszanki marketingowej 4P w formie diagramu składającego się z pięciu kół. Centralne koło to „MARKETING-MIX”. Od koła centralnego odchodzą w układzie godzin zegara 12 (góra) – koło „PRODUKT”, 3 (prawa strona) – koło „DYSTRYBUCJA”, 6 (dół) – koło „PROMOCJA”, 9 (lewa strona) – koło „CENA”. Schemat pozwala stwierdzić, że każdy element w tym systemie jest równie ważny i stanowią one całość jako miks marketingowy. Dopiero w działaniach konkretnych przedsiębiorstw niektóre elementy mogą stawać się dominujące, a inne tracić na ważności, ale zawsze wszystkie w jakiejś formie działają i dlatego powinny być uwzględniane w strategii.

W kolejnych latach kolejni badacze rozwijali lub raczej modyfikowali koncepcję. W literaturze można bowiem odnaleźć modele 5P, 7P, 8P czy 12P⁸. W istocie przyjmuje się, że termin „marketing-mix” wprowadzony został do literatury i praktyki w 1964 r.⁹ Koncept zakładał 12 wymagających uwagi kwestii: planowanie produktu, ustalanie cen, znaków (marek) handlowych, kanałów zbytu, akwizycji osobowej,

8 Na przykład koncepcja zaproponowana przez M. Christophera, A. Payne i D. Ballantyne’a zakłada siedem elementów (7P) to: produkt (*product*), cena (*price*), dystrybucja (*place*), promocja (*promotion*), pracownicy (*people*), procesy (*processes*), świadectwo materialne (*physical evidence*). G. Rosa, *Przeobrażenia w marketingu mix usług transportowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 822, s. 161–173.

9 E.J. McCarthy po raz pierwszy zaprezentował model 4P w 1964 r. Duży udział w opracowaniu marketingu 4P miał również N. Borden. Model 4P został rozszerzony przez Boomsa i Bitnera w latach 80. XX w. Wprowadzili dodatkowe trzy elementy kompozycji marketingowej: ludzi, proces i dowód fizyczny.

reklamy, promocji, opakowania, demonstrowania towarów w oknach wystawowych, warunków technicznej obsługi klienta, magazynowania i transportu oraz badania rynku. W swoich pracach różnorodni autorzy po prostu uwypuklali kolejne elementy, ich zdaniem kluczowe, lub kumulowali je.

W niniejszym opracowaniu uznano, że koncepcja 4P jest w istocie pewnym niepodważalnym wzorcem, syntetycznym i klarownym spojrzeniem o charakterze systemowym. Taką koncepcję przyjęto wręcz za paradygmat, a kolejne jej rozwinięcia i modyfikacje jako dopuszczalne uszczegółowienia, związane są ze specyfiką podmiotu czy momentem rozwojowym organizacji (etapem rozwoju, fazą dojrzałości, zakresem powiązań, pozycją konkurencyjną w sektorze, poziomem udziału w kluczowych rynkach docelowych etc.).

Dla dopełnienia wizji 4P warto jednak doprecyzować, jakie podzmiennie obejmuje każdy z czterech elementów (wykorzystując koncepcję E.J. McCarthy'ego¹⁰). Można podzielić je następująco:

- *Product* – PRODUKT – cechy, jakość, opakowanie, marka, serwis, gwarancje, zwroty;
- *Promotion* – PROMOCJA – reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, *public relations*, sponsoring, marketing bezpośredni;
- *Price* – CENA – cenniki, rabaty, upusty, warunki kredytowania, okresy płatności;
- *Place* – DYSTRYBUCJA – miejsce, lokalizacja, kanały dystrybucji, gospodarka magazynowa i transportowa, logistyka, zasięg terytorialny.

Dodatkowo należy podkreślić, że koncepcja „4P” widziana od strony konsumenta przybiera obraz „4C”¹¹:

- *Customer needs and wants* – potrzeby i wymagania nabywcy;
- *Cost to the customer* – koszt ponoszony przez nabywcę;
- *Convenience* – wygoda dla nabywcy;
- *Communication* – komunikacja z nabywcą.

Wyzwania współczesnego marketingu 4P to m.in.: cyfryzacja i rosnąca rola handlu elektronicznego (*e-commerce*); nowe typy podmiotów lub ich nowe odsłony, czyli media społecznościowe, influencerzy, SEO (posty, relacje, tweety); wymóg ciągłej analizy ogromnych zbiorów danych (*big data*) na każdym poziomie badania klienta od preferencji zakupowych, przez doświadczenia i emocje, specyfikę ról, po klasyczne dane geograficzne, demograficzne. Dodatkowo współczesny rynek jest niezwykle dynamiczny, co wymaga stałej modyfikacji działań marketingowych. Wydaje się, że jedyną niezmienną rzeczą jest zmiana. W efekcie zmienia się np. rola marki jako wyobrażenia o firmie czy produkcie, co zmienia zasady kreacji i utrzymania jej wartości.

10 J.E. McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, R.D. Irwin, Homewood (Illinois) 1960; E.J. McCarthy, W.D. Perreault, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 1987, <http://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/1658bdf5-e832-4d18-b0b953d30ca2d03/Basic%20Marketing-Global%20Managerial%20Approach.pdf> (dostęp: 12.11.2024).

11 Ph. Kotler (1993) wskazywał, iż paradygmat 4P powinien zostać zastąpiony koncepcją 4C.

Konkludując, koncepcje rozwoju współczesnego marketingu międzynarodowego, uwzględniając realizowane orientacje marketingowo-zarządcze przedsiębiorstw można podzielić na trzy kategorie:

- TOWAROWA – (produkcyjna, sprzedażowa) – decyzje koncentrują się wokół maksymalizacji zysku i udziału w rynku;
- USŁUGOWA – (produktowa, rynkowa) – kluczowa jest zdolność sprostanania wymaganiom klienta w długim okresie, pełen zestaw podzmiennych w ramach 4P;
- SPOŁECZNA – (zrównoważony rozwój) – uwzględnienie różnych grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych jako podstawa długookresowego rozwoju organizacji; konstruowanie koncepcji rozwojowych z wykorzystaniem potencjału marketingu społecznego.

Wybór konkretnej orientacji jest zależny od przyjętej wizji rozwoju organizacji. O możliwościach implementacji konkretnych strategii marketingowych i wizjonerskich koncepcji zarządczych decydują silne fundamenty w postaci aktywów materialnych i niematerialnych. To synergiczna siła zgromadzonego kapitału ekonomicznego i intelektualnego przedsiębiorstwa wyznacza zakres możliwych działań i dostępnych dla danego podmiotu instrumentów¹².

W kolejnych podrozdziałach zaprezentowane zostaną wybrane kwestie, które mogą stanowić obszary implementacji strategii zrównoważonego rozwoju i/lub uwarunkowania wpływające na podejmowane decyzje. Będą one dotyczyć rynku docelowego, strategii segmentacji, grup nabywców i ich ewolucji, możliwych działań w zakresie zarządzania produktem, typologii produktów, rodzajów asortymentu, zmian w głównych sferach działania przedsiębiorstwa charakterystycznych dla kolejnych faz cyklu życia, zasad kształtowania cen, dystrybucji czy promocji.

3.2. Rynek docelowy, segmentacja, klasyfikacja nabywców

W niniejszym podrozdziale skupiono się na przedmiocie marketingu, czyli „rynku”, oraz podmiocie, czyli „nabywcy”. Rynek to całokształt transakcji kupna i sprzedaży oraz warunków, w jakich one przebiegają. Pojęcie rynku może różnić się w zależności od przyjętego kryterium.

12 Dostępne dla danego podmiotu, czyli konkretnego przedsiębiorstwa, o określonych walorach, zdolnościach, zasobach, relacjach etc., instrumenty marketingu-mix są zróżnicowane. Zatem nie każdy ma takie same możliwości operowania tymi samymi instrumentami, takimi jak: cena, produkt, dystrybucja czy promocja.

Podmiotowo rynek to zbiór osób: producentów, kupców, konsumentów etc. Przedmiotowo to z kolei zbiór transakcji dotyczących określonego przedmiotu wymiany, np. rynek motoryzacyjny, muzyczny, usługowy, pracy etc.

Najczęściej potocznie kojarzymy to pojęcie także przestrzennie, jako miejsce realizacji transakcji kupna i sprzedaży. W konsekwencji pojawiają się pojęcia, określające zakres przestrzenny aktywności: rynek lokalny (najbliższy lokalizacji przedsiębiorstwa); krajowy (rynek macierzysty podmiotu); międzynarodowy (rynek, obejmujący terytoria różnych państw, na których przedsiębiorstwo prowadzi operacje); globalny (rynek międzynarodowy z wieloma centrami aktywności rozlokowanymi na wszystkich kontynentach).

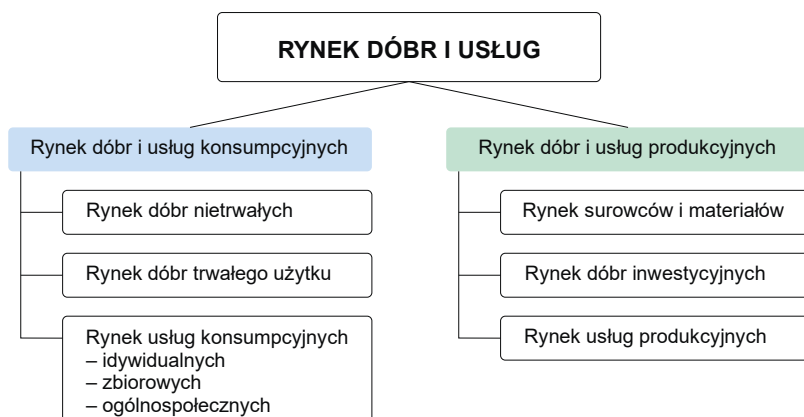
Bardziej formalnie to mechanizm i forma bezpośredniego uzgadniania między dostawcami i nabywcami warunków powstawania transakcji. Z ekonomicznego punktu widzenia to proces, w ramach którego kupujący i sprzedający określają ceny i ilości dóbr, które mają być kupione i/lub sprzedane. Rynek to weryfikator trafności produkcji oferowanych do sprzedaży towarów i usług, działający z wykorzystaniem „głosowania pieniędzmi” dla ustalenia stanu równowagi między oczekiwaniami nabywców produktów i usług a ofertami sprzedających.

Klasyfikacji i podziałów rynku jest wiele. Najbardziej podstawowe to podziały według kryterium terytorialnego (lokalny, krajowy, międzynarodowy, globalny); przedmiotu wymiany (dóbr, usług, pracy, kapitału/finansowy); dominacji podmiotowej (nabywcy lub sprzedawcy). Inne istotne klasyfikacje to np. podział na rynki według stopnia standaryzacji produktu (homo- i heterogeniczne) czy według stopnia wyrównywania się cen (doskonały i niedoskonały). Rynek homogeniczny to taki, na którym produkt jest jednorodny i dzięki temu łatwy do standaryzacji (np. rynki surowcowe). Rynek heterogeniczny cechuje duże zróżnicowanie produktów w ramach jednej kategorii, co sprawia, iż standaryzacja jest utrudniona – tak jest np. na rynku pracy. Rynek doskonały wymaga, aby ceny ustalane były jedynie w wyniku gry popytu i podaży. Na rynku niedoskonałym na kształtowanie cen wpływa zachowanie określonych podmiotów, w tym zwłaszcza państwa, wielkich korporacji, systemów powiązań, monopolii. W konsekwencji istnienia licznych regulacji na różnych poziomach współczesny rynek rzadko można określić mianem doskonałego.

Szczególną uwagę warto zwrócić na podział na rynek przedsiębiorstw (B2B) i rynek konsumencki (B2C). Rynek B2B charakteryzuje popyt zależny od sytuacji na rynku B2C oraz dużo mniejsza liczba nabywców. Z kolei znacznie większy jest jego wolumen sprzedaży oraz bliższa i ściślejsza współpraca między klientem a sprzedawcą. Często większe jest też skupienie geograficzne klientów, np. z uwagi na specyfikę regionów. Proces zakupu na rynku B2B jest bardziej złożony, nie tylko z uwagi na złożoność produktów i usług przemysłowych, ale także z powodu pojawiania się różnych związków i instytucji, np. centrów zakupowych, konsorcjów, sieci etc.

Najistotniejsze dla analizy działalności przedsiębiorstw wydaje się jednak dostrzeżenie podziału na rynki dóbr i usług konsumpcyjnych oraz dóbr i usług produkcyjnych, z których każdy dzieli się standardowo na trzy podkategorie. Dla

rynku dóbr i usług konsumpcyjnych są to: dobra trwałe, dobra nietrwałe oraz usługi konsumpcyjne (indywidualne, zbiorowe, ogólnospołeczne). Ich odpowiednikami dla rynku dóbr i usług produkcyjnych są: rynek dóbr inwestycyjnych, rynek surowców i materiałów oraz rynek usług produkcyjnych.



Schemat 11. Podział rynku konsumpcyjnego i przemysłowego

Źródło: opracowanie własne za: A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu*, Difin, Warszawa 2006, s. 19.

Z pojęciem „rynek” nierozzerwalnie związane jest pojęcie „konkurencja”. Nie koncentrując się na definicjach konkurencji¹³, warto w niniejszych rozważaniach zaznaczyć jej oddziaływanie na ukształtowanie się współczesnych – niedoskonałych rodzajów struktur rynku, czyli: konkurencji czystej, polipolu, oligopolu oraz regulowanego monopolu. Formy te stanowią pośrednie konstrukcje, umiejscowione między dwoma skrajnymi rodzajami struktur rynkowych, czyli doskonałą konkurencją oraz doskonałym monopolem. Powstanie pośrednich form niedoskonałej konkurencji to konsekwencja niespełnienia choćby jednego z czterech wymogów „doskonałości” rynku, którymi są: rozproszenie podaży i popytu; płynność podaży i popytu; jednorodność produktów oraz przejrzystość rynku, czyli pełna informacja o produktach, uczestnikach, warunkach wymiany. Uchylenie kolejnych warunków było podstawą powstawania form konkurencji niedoskonałej, tworzących współczesne *continuum* konkurencji:

- konkurencja czysta,
- konkurencja polipolistyczna – polipol,
- konkurencja oligopolistyczna – oligopol,
- konkurencja monopolistyczna – monopol.

¹³ Należy rozróżnić pojęcia „konkurencja” i „konkurencyjność”. Szerzej: M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 81–86.

Konkurencja czysta występuje, gdy jest możliwość standaryzacji produktu. Kluczowym wymogiem zaklasyfikowania do tej formy jest brak pełnej znajomości konkurencji, a zatem niepoliczalność uczestników rynku. Oferty są do siebie bardzo podobne, a produkty mogą być dla siebie niemal doskonałymi substytutami. Zazwyczaj oznacza to możliwość standaryzacji cech produktu lub ich oceny jako satysfakcjonujących nabywcę substytutów przez ocenę wyważania jakości do ceny. „Konkurencja czysta” dotyczy zwykle surowców oraz produktów i usług o charakterze podstawowym (np. warzywa i owoce na lokalnym targu; produkty spożywcze czy chemiczne o porównywalnych parametrach i funkcjach etc.). Cena staje się na takim rynku kluczowym narzędziem. Promocja obejmuje zwykle jedynie narzędzia promocji sprzedaży o charakterze materialnym. Praktyka marketingowa eliminuje większość niematerialnych środków aktywizacji sprzedaży. Konkurencja jest zatem „czysta”, jeżeli żaden ze sprzedawców nie ma kontroli na rynku.

Konkurencja polipolistyczna – bazą pozostaje standaryzacja produktów, ale uzupełniają ją takie elementy jak rabaty i promocje, a także rozpoznawalne marki (często lokalne). Charakterystyczną cechą są liczni, ale policzalni sprzedawcy, z których jednak nadal żaden nie ma kontroli na rynku. Kluczowy jest także brak pełnej znajomości konkurencji, choć da się wskazać „poziomy konkurujących ze sobą” produktów, marek, firm. Praktyka marketingowa koncentruje się już nie tylko na cenie, ale także ekspansywnym wykorzystywaniu narzędzia promocji zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym.

Konkurencja oligopolistyczna – kilka przedsiębiorstw (od dwóch do kilkunastu) kontroluje większość sprzedaży na rynku. Są to zwykle podmioty o podobnej sile ekonomicznej, jednak żadne z nich nie może w pełni opanować rynku. W celu optymalizacji działań uczestnicy oligopolu porozumiewają się. W konsekwencji ich decyzje cenowe są od siebie wzajemnie zależne. Z uwagi na fakt, że każdy z nich dostarcza dużą część całkowitej produkcji, ich działania wpływają znacząco na inne firmy. Formy porozumień mogą być legalne, jednak czasem przybierają formę nielegalną, np. zmowy cenowe. Nielegalne porozumienia są stale piętnowane przez organy zajmujące się ochroną konkurencji i konsumenta w różnych krajach, jednak nie da się ich całkowicie wyeliminować. Wiodący członkowie oligopolu podejmują bowiem zwykle działania zmierzające do podziału rynku na „terytoria wpływów” – mogą one dotyczyć np. grup produktowych czy obszarów działania. Zwykle obejmują wszystkie aspekty 4P. Postępująca oligopolizacja rynku jest także konsekwencją integracji przedsiębiorstw, np. międzynarodowych fuzji i przejęć. Szczególny przypadek oligopolu, najbliższy monopolizacji, to duopol (dwa przedsiębiorstwa dyktujące warunki na rynku). Zazwyczaj obserwując rynek globalny, możemy wskazać kilku do kilkunastu kluczowych graczy w danym sektorze.

W tabeli 12 zamieszczono podsumowanie dotyczące kluczowych cech czterech niedoskonałych form rynku/konkurencji.

Tabela 12. Typologia konkurencji – schemat analizy poszczególnych typów

Cecha	Czysta konkurencja	Polipol	Oligopol	Monopol
Liczba uczestników	Znaczna Policzalne	Ogromna ilość Niepoliczalne	Kilka	Jeden
Cechy, rodzaj produktu	Możliwy do standaryzacji Porównywalny Parametryzacja	Zróżnicowany Zasadniczo odmienny (przynajmniej w warstwie szerszej)*	Jeden (rdzeń standardowy), ale zróżnicowany (warstwa szersza i globalna)*	Jednorodny produkt
Kontrola nad ceną	Brak	Wąska w pewnym zakresie	Ograniczona wzajemną zależnością	Znaczna
Warunki wejścia na rynek	Bardzo łatwa	Względnie łatwa	Poważne przeszkody	Zablokowany
Konkurencja pozacenowa	Żadna (wyłącznie cenowa)	Nacisk na reklamę Wykorzystanie strategii marki	Znaczna ze zróżnicowaniem produktu	Brak Ewentualnie PR
Przykłady grup produktowych	Dobra standaryzowane Surowce Rolnictwo	Odzież AGD Elektronika	Motoryzacja Telekomunikacja	Usługi pocztowe Energetyka

* Warstwy produktu: rdzeń – warstwa techniczna, warstwa szersza, warstwa globalna

Źródło: opracowanie własne.

Dostosowania przedsiębiorstw do zmieniających się uwarunkowań na rynku międzynarodowym prowadzą obecnie do coraz większej ich koncentracji. Przedsiębiorstwa dostrzegają, że sprostanie zmianom wymaga współpracy, gdyż nie zawsze na bazie wyłącznie własnych zasobów, umiejętności i zdolności, działając samodzielnie, są w stanie uzyskać zadowalające rezultaty. Budują zatem koalicje, różne typy struktur zintegrowanych. Prowadzi to do wzrostu poziomu koncentracji (wskaźniki koncentracji – np. indeks Herfindahla-Hirschmana¹⁴).

14 Najczęściej stosowany jest indeks Herfindahla-Hirschmana (HHI). HHI obliczany jest jako suma kwadratów udziałów wszystkich przedsiębiorstw w danym rynku. Względny udział w rynku ma większy wpływ na jego wartość niż liczba przedsiębiorstw. Wysoka wartość oznacza asymetrię udziałów, a niska prawdopodobieństwo kolektywnej dominacji. Im więcej podmiotów o zróżnicowanej wielkości jest na rynku, tym HHI ma większe zastosowanie (jest lepszym wskaźnikiem koncentracji). HHI wykazuje bardzo dużą wrażliwość na asymetrię udziałów, dlatego błędne oszacowanie udziałów liderów skutkuje znacznymi różnicami wartości indeksu.

Współcześnie obserwujemy dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw na każdym z poziomów. Otoczenie przedsiębiorstwa dzielimy na: mikrootoczenie (najbliższe otoczenie), mezootoczenie (ujęcie sektorowo-regionalne), makrootoczenie (na poziomie zarówno państw macierzystych, jak i goszczących) oraz metaotoczenie (uwarunkowania cywilizacyjno-historyczne, kulturowo-społeczne). Najczęściej w analizach koncentrujemy się na badaniu elementów najbliższych firmie, czyli mikrootoczenia – konkurencja, klienci, dostawcy, pośrednicy. Z uwagi na konieczność uwzględnienia kluczowych w poszczególnych segmentach konkurentów badane jest ponadto mezootoczenie. Regulacje w sferze makroekonomicznej w kraju macierzystym lub na rynkach zagranicznych, które są celami ekspansji przedsiębiorstwa oraz aspekty metaotoczenia doceniają zazwyczaj najpotężniejsi gracze w sektorze, mający potencjał do oddziaływania na te sfery – w tym oczywiście korporacje transnarodowe.

Relatywnie rzadko standardowym badaniom odnośnie do mezootoczenia poddawane są kwestie obejmujące poziom sektora, a zwłaszcza konkurencji i zasad jej interakcji. W tym miejscu warto zatem wspomnieć o trzech formach dotyczących tego poziomu otoczenia, a są to: dystrykt – kooperacja; klaster – kooperacja i równoczesna rywalizacja; sieć – świadoma kooperencja, czyli kooperacja plus rywalizacja.

Dystrykt według klasyka, czyli A. Marshalla, to system małych spółek, wyspecjalizowanych w produkcji określonego zestawu wyrobów, połączonych ze sobą gęstymi sieciami podwykonawców. Odróżniał on dystrykty półautomatyczne (*semi-automatic*) oraz tworzone przez ludzi (*man-made*), akcentując rolę lokalnych więzi, tradycji rodzinnych, zaufania, a przede wszystkim wspólnego systemu wartości i myślenia – „doskonałej osmozy” dla ich sukcesu¹⁵. Dystrykt wykazuje trzy główne cechy: są to małe, a nawet mikroprzedsiębiorstwa tego samego sektora, bazujące na wspólnym systemie wartości (aglomeracja małych, podobnych mentalnie podmiotów); operujące na bazie powiązań wertykalnych (w łańcuchu produkcyjnym), a ich przewagą ma być uzyskiwany efekt skali produkcji i wspólnie wypracowany wizerunek/marka.

Klaster według M.E. Portera to geograficzne skupisko (różnorodnych) nie zawsze wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych podmiotów w sektorach pokrewnych, dostawców, jednostek świadczących usługi, związanych z nimi instytucji, np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych. Klaster obejmuje zatem zbiór jednostek niekoniecznie celowo współpracujących i do tego często nieświadomie równocześnie konkurujących ze sobą. Jako połączenie konkurencji i kooperacji stanowi załączek sieci.

Sieć, zgodnie z definicją (OECD), to specyficzna forma powiązań pomiędzy podmiotami, oparta na współzależnościach, kooperacji i zaufaniu. Zarówno charakter

15 G. Becattini, *The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion*, „Revue d'économie industrielle” 2017, nr 157, <https://www.researchgate.net/publication/239061914> (dostęp: 29.05.2025).

współpracy, jak i metody interakcji są zróżnicowane. Występuje instytucjonalizacja lub jej brak. Podejście może być operacyjne (krótkookresowe) lub przeciwnie strategiczne (długookresowe). Współpraca może mieć charakter wyspecjalizowany lub wielopłaszczyznowy. Samo wejście do sieci może być uwarunkowane lub może obowiązywać swoboda wejścia w struktury. Tak niedoprecyzowana forma powoduje powstawanie licznych kombinacji. Jedną z nich jest sieć zcentralizowana (koordynacyjna) według J.C. Jarillo, gdy jedna z firm zajmuje pozycję głównego kontrolera, organizującego przepływ aktywów materialnych i niematerialnych pomiędzy niezależnymi firmami, niekoniecznie jednej branży, zapewniając efektywne zaspokajanie oczekiwań ostatecznych klientów. Kolejną jest sieć policentryczna (zdecentralizowana) według koncepcji W.E. Bakera. To układ związków o charakterze poziomym między firmami w ramach danej branży, charakteryzujący się zdecentralizowanym planowaniem, pozwalającym jednak na wzajemne kontrolowanie elementów sieci. Najbardziej zaawansowany system stanowi sieć skoordynowana pajęczynowa według J.B. Quinn (*spider web organisation*), która funkcjonuje przy zminimalizowanej roli struktur hierarchicznych. Jej wyróżnikiem są centra kompetencji sieci, zbierające i dystrybuujące informacje, dzięki czemu odgrywają rolę koordynatorów transferu (aktywów materialnych i niematerialnych) w danej dziedzinie.

Przywołanie zasad integrowania podmiotów w sferze mezoekonomicznej miało podkreślić ciągłe odchodzenie współczesnych przedsiębiorstw od klasycznego, indywidualistycznego podejścia do konkurowania, co ma zasadnicze znaczenie dla zmian w marketingu i zarządzaniu.

Podsumowując rozważania dotyczące kwestii uwarunkowań wyjścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne, w tabeli 13 przedstawiono przykładowe grupy czynników warte uwzględnienia przy podejmowaniu decyzji o ekspansji zagranicznej w ogóle lub zmianie jej dotychczasowego zakresu.

Tabela 13. Uwarunkowania wejścia na rynki zagraniczne – analiza wybranych elementów otoczenia międzynarodowego

DECYZJA O WEJŚCIU NA RYNKI ZAGRANICZNE	• szanse, które stwarzają rynki zagraniczne, np. dotyczące skali sprzedaży; zaawansowania technologicznego, zasobowego czy infrastrukturalnego etc. • porównanie szans na rynku krajowym z konkretnymi lokalizacjami na rynkach zewnętrznych (w tym np. pakiety wsparcia lokalnych władz – np. dla klastrów, dystryktów, regionów, wdrożeń określonych typów rozwiązań czy technologii, konkretnych grup produktowych czy pakietów produktowo-usługowych) • konkurencyjność firmy w odniesieniu do konkurentów – lokalnych i międzynarodowych już działających na danym obszarze lub mogących zainteresować się daną lokalizacją
---	--

WYBÓR KONKRETNÝCH RYNKÓW ZAGRANICZNYCH	• ranking rynków, państw, regionów – stan obecny i perspektywy zmian • lokalni konkurenci – ich pozycja międzynarodowa, potencjał kapitału ekonomicznego i intelektualnego, siła lokalnych marek* • ryzyko polityczne – ewentualne sojusze lub możliwe kierunki zmian • bariery w handlu na rynku międzynarodowym (lokalne, regionalne, dotyczące konkretnych państw czy podmiotów)
WYBÓR STRATEGII WEJŚCIA NA RYNKI ZAGRANICZNE W UJĘCIU MARKETINGOWO-ZARZĄDCZYM	• produkt – typy ofert dla rynków B2B i B2C, stosowane strategie marki, typy asortymentu i ich potencjał dla poszczególnych rynków • wielkość i struktura rynku i konkurencji – segmentacja, struktura grup nabywców • charakterystyka kanałów dystrybucji i zasad stanowienia polityki cenowej • regulacje prawne odnośnie do danego typu oferty – w tym standardy technologiczne, wymogi związane z przestrzeganiem norm etycznych, ekologicznych etc.
TWORZENIE PROGRAMU MARKETINGOWEGO – JEGO WDRAŻANIE I KONTROLOWANIE	• zachowania nabywców – typologia nabywców, różnice w zwyczajach między poszczególnymi rynkami, stałe moderowanie rynków docelowych • praktyki konkurentów – udziały w rynku z podziałem na rynki kluczowe i dodatkowe, obserwacja głównych konkurentów, badanie potencjału pretendentów, możliwe sojusze i istniejące systemy powiązań, style negocjacji w różnych kulturach • specyfika kanałów dystrybucji – dostępność, ewolucja zwyczajów i specyfiki lokalne, typologia kanałów dystrybucji na poszczególnych rynkach i dla konkretnych jego segmentów • promocja – zasady, środki i dostępne media, koszty marketingu z uwzględnieniem najefektywniejszych form promocji tradycyjnej i internetowej oraz specyfiki segmentacji rynku i głównych rynków docelowych danego przedsiębiorstwa

* Siła marki nie jest tożsama z wartością marki. Siła lokalnych marek może być znacząca, a ich wartość na rynku międzynarodowym relatywnie niska. Warto pamiętać, że na siłę marki składają się elementy budujące jej kapitał, m.in. lojalność nabywców wobec marki (dla marek lokalnych np. związana z tradycją), skojarzenia związane z marką (dla marek lokalnych np. związane z wydarzeniami, bohaterami historycznie istotnymi dla regionu), świadomością marki i postrzeganiem jej jakości.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przedstawionych wymogów strategii ekspansji z pewnością wymaga opracowania szczegółowego procesu wyboru obszaru działania. Proces ten obejmuje trzy główne etapy wymagające usystematyzowanego podejścia:

- 1) **segmentację rynku** – identyfikacja zmiennych segmentacji, podział rynku na segmenty, opracowanie profili powstałych segmentów;
- 2) **zdefiniowanie rynku docelowego** – ocena efektywności segmentu/segmentów, wybór obszaru/obszarów docelowego/docelowych;

- 3) **pozycjonowanie produktu** na rynku docelowym – identyfikacja możliwych koncepcji pozycjonowania dla każdego docelowego segmentu; rozwinięcie i przekształcenie wybranej koncepcji pozycjonowania w plan marketingowy.

Kluczowe wydaje się zrozumienie istoty segmentacji, czyli faktu, że segment rynku to nie przestrzeń czy obszar, a wydzielona część rynku, utworzona przez klientów o podobnych potrzebach i zidentyfikowanych cechach wspólnych, pozwalających na zastosowanie jednorodnej mieszanki marketingowej (marketing-mix). Klasyczna procedura segmentacji (według E.J. McCarthy'ego), obejmuje siedem etapów¹⁶:

1. Szerokie zdefiniowanie rynku.
2. Sformułowanie listy potrzeb potencjalnych nabywców.
3. Wstępne wyodrębnienie segmentów rynku przez stworzenie kombinacji zaspokajanych potrzeb nabywców na danym rynku.
4. Identyfikację, a następnie usunięcie cech wspólnych.
5. Wskazanie cechy dominującej i odpowiednie nazwanie segmentów rynku.
6. Dokonanie pogłębionej charakterystyki członków poszczególnych segmentów.
7. Określenie relatywnej wielkości segmentów.

Kryteria segmentacji rynku zwykle klasyfikujemy według grup kryteriów:

- **geograficzne** – miejsce zamieszkania, wielkość miasta, charakterystyka regionu/województwa, rejon geograficzny – kraj, kontynent; klimat, gęstość zaludnienia, charakter lokalizacji – miejski, podmiejski lub wiejski; typ zabudowy;
- **demograficzne** – wiek, płeć, stan cywilny, wykształcenie, narodowość, zawód, wielkość rodziny, wyznanie, rasa;
- **ekonomiczne** – zawód, dochód na osobę, źródło utrzymania, majątek;
- **psychograficzne (społeczne)** – klasa społeczna, cykl życia rodziny, styl życia, cechy osobowości, aktywność, zainteresowania, podstawy kształtowania opinii;
- **behawioralne** – wrażliwość na okazje, status użytkownika, intensywność użytkowania, stopień lojalności, etap gotowości do zakupu, postawa wobec nowości.

Warto podkreślić, że nie ma sztywnych reguł klasyfikacyjnych kryteriów segmentacji, dodatkowo w toku badania przedsiębiorstwo może, a nawet powinno uwzględnić w analizach kluczowe ze swojego punktu widzenia kategorie danych. Segmentacja rynku ma bowiem służyć do wskazania grup nabywców o podobnych potrzebach oraz zachowaniach. Przedsiębiorstwa powinny modyfikować zbiory kryteriów segmentacji, w zależności od swoich ofert produktowych, wielkości różnorodności asortymentu, dostępnych kanałów dystrybucji i preferowanych form aktywizacji sprzedaży (promocji).

Segmentacja to rodzaj „szufladkowania” czy „metkowania” potencjalnych klientów. Dla przedsiębiorstwa kluczowe jest bowiem rozpoznanie różnych grup i ich reakcji na pakiet marketingowy (czyste wystandaryzowane cechy produktu czy

16 S.D. Hunt, D.B. Arnett, *Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Rounding*, „Australasian Marketing Journal (AMJ)” 2004, vol. 12, no. 1, s. 7–25.

szerzej pakiet korzyści osiągniętych na bazie danego produktu bądź usługi; doznania i możliwości uzewnętrzniania siebie; zakres akceptowalnej ceny; podatność na formy promocji czy typy usług okołosprzedażowych). Zwykle wyodrębnienie docelowych rynków, czyli segmentów nabywców, będących najbardziej atrakcyjnymi dla przedsiębiorstwa, odbywa się stopniowo. Początkowo klient zostaje zakwalifikowany do ogólnej grupy klientów, a następnie – w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa – do węższych kategorii, które przynoszą największy dochód. Możemy określić potrzeby, cechy i nawyki aktualnych, potencjalnych oraz utraconych klientów. Kluczowe jest dopasowanie ofert do oczekiwań klientów poszczególnych segmentów.

Konkludując, najważniejsze, aby przedsiębiorstwo nie koncentrowało się na samej procedurze segmentacji, a jej efekcie, czyli wyodrębnionych jako rynki docelowe segmentach. Zarządzający muszą mieć świadomość konieczności stałego monitorowania zmian zachodzących w otoczeniu, zwłaszcza międzynarodowym, i wynikającej z tego potrzeby redefiniowania rynków docelowych.

Możemy wskazać **pięć podstawowych typów rynków docelowych**:

- koncentracja jednosegmentowa,
- specjalizacja selektywna,
- specjalizacja produktowa,
- specjalizacja rynkowa,
- pełne pokrycie rynku.

Koncentracja jednosegmentowa to oferta sfokusowana na jednym specyficznym typie nabywców o ściśle określonym profilu, np. zainteresowanych wszystkim, co oznacza luksus – w takim przypadku produkty mogą być zróżnicowane, jednak każdy musi spełniać ten wymóg. Przykładem może być korporacja LVMH – perfumy, alkohole, odzież, obuwie, dodatki, galanteria etc., cały asortyment jest bardzo zróżnicowany, a jednak spójny, bo zawsze luksusowy. Inny przykład to chociażby TESLA – samochody wyłącznie elektryczne. Korporacja spośród wielu segmentów rynku motoryzacyjnego wybrała tylko ten jeden. Podobny przykład to wyspecjalizowana „oferta wyłącznie dla” konkretnej grupy zawodowej, np. dla dentystów, czy tylko jeden segment rynku medycznego. Charakterystyczną cechą jest marketing skoncentrowany.

Specjalizacja selektywna to sytuacja klasyczna, gdy mamy ofertę dla różnych grup nabywców na danym rynku branżowym. Oznacza to znaczną różnorodność produktów w ofercie, jednak dla konkretnego rynku. Selekcja dokonywana jest z wykorzystaniem dodatkowych atrybutów, np. portfela marek czy klas produktów dla różnych nabywców – korporacyjnych i detalicznych. Na przykład na rynku motoryzacyjnym, gdy korporacje takie jak Stellantis (FCA + PSA) czy Volkswagen (VW) oferują marki indywidualne czy linie produktowe, przeznaczone dla konkretnych typów samochodów osobowych, luksusowych, sportowych, terenowych, ciężarowych, użytkowych.

Specjalizacja produktowa oznacza, że to produkt jest centralnym punktem działań przedsiębiorstwa. Wokół niego i udoskonalania go zbudowana może być cała firma/korporacja lub konkretna marka danego przedsiębiorstwa. Idealna dla takiej

specjalizacji jest sytuacja, gdy wypowiadamy np. trzy słowa: klocki, doskonałość, kreatywność, a klient identyfikuje bezbłędnie markę/firmę – Lego. Inne przykłady to profesjonalne aparaty fotograficzne – Nikon czy drukarki – Xerox, a może Canon. Oczywiście aż tak silnych marek jest niewiele. Klasycznie specjalizacja produktowa charakteryzuje się wyjściem od produktu do klienta, czyli kreowaniem produktu dla wciąż rozpoznawanych nowych obszarów zainteresowania klientów odnośnie do funkcji takiego produktu.

Specjalizacja rynkowa ma inną specyfikę. Raczej dotyczy wieloproduktowej oferty konkretnego typu dóbr dla szerokiego grona odbiorców lub dla wyprofilowanej grupy nabywców oczekujących specjalistycznych produktów. Z jednej strony specjalizacja rynkowa to np. rynek napojów (gazowanych, wody, soki, napoje izotoniczne): np. Coca-Cola; rynek napojów alkoholowych: np. Diageo, ale także rynek leków i produktów medycznych – apteki. Z drugiej strony specjalizacja rynkowa może też mieć charakter wielobranżowej oferty, stanowiącej odpowiedź na różnorodne potrzeby konkretnego rynku docelowego widzianego jako specyficzna wyprofilowana grupa nabywców. Na przykład profesjonaliści danej branży – „wszystko” dla tej grupy nabywców od gadżetów po gotowe produkty i kompleksowe usługi czy nawet park maszyn i urządzeń. W ujęciu dystrybucyjnym to np. detaliczne hipermarkety budowlane (Leroy Merlin, Castorama, OBI), elektroniczne (MediaMarkt, Media Expert) czy inne centra dystrybucji oraz sklepy o konkretnym profilu branżowym. Mogą być jednomarkowe (np. IKEA, Yves Rocher), choć częściej są wielomarkowe (np. Rossmann, Hebe). Oferty dotyczyć mogą mniejszych i większych grup nabywców amatorów lub profesjonalistów, np. dla sportowców, wędkarzy, obuwnicze, nabiałowe, rybne, kosmetyczne etc.

Pełne pokrycie rynku – wieloproduktowy, multibranżowy. Na przykład takie wielkie korporacje globalne, jak: Unilever, P&G, Henkel, Philips, General Electric. W ujęciu dystrybucyjnym to np. koncepcja hipermarketów wielobranżowych detalicznych czy hurtowych, np. Makro, Selgros, Auchan, Carrefour, Wal-Mart etc.

Wybór, który z modeli funkcjonowania jest najkorzystniejszy, zależy od specyfiki przedsiębiorstwa. Nie ma dobrego czy złego modelu działania. W przypadku korporacji transnarodowych, nawet tych przywołanych powyżej jako przykładowe dla danego typu specjalizacji, możliwe jest łączenie dwóch, a nawet kilku wariantów. Kluczowe jest świadome działanie oparte na umiejętnym zarządzaniu relacjami z klientami – CRM (*Customer Relationship Management*). Współcześnie CRM bazuje na coraz bardziej zaawansowanych systemach informatycznych, które nie tylko pozwalają zdefiniować listy klientów, gromadzić i zarządzać ich danymi, ale wykorzystywane są do stymulowania ich zachowań. Pozwala na to włączanie klientów w rozbudowany system interakcji z firmami za pośrednictwem wielu narzędzi *online* (portale społecznościowe, aplikacje, web portal, e-mail etc.).

Segmentacja klientów wymaga możliwie szerokiej wiedzy o ich zachowaniach konsumenckich, czyli preferencjach i oczekiwaniach nie tylko dotyczących produktu/usługi, ale np. znaczenia marek w konkretnych grupach poszukiwanych

produktów, lojalności wobec marki, wagi opinii innych użytkowników, wartości koszyka, częstotliwości zakupów, czasu i charakteru zakupów etc. Skuteczność narzędzi wspomagania procesu segmentacji w znacznej mierze uzależniona jest od umiejętnego wykorzystania pakietów kryteriów psychograficznych i behawioralnych.

Pomocne są szczególnie badania zakupów dokonanych przez nabywców dotychczas. Przykład to analiza RFM (*Recency, Frequency, Money*), czyli metoda polegająca na określeniu wartości konsumenta, jego reakcji na ofertę oraz momentu, w którym najlepiej ją przedstawić. Etap R – data ostatniego zakupu, analiza ostatnich zachowań – jak złożenie zamówienia, ale także dodanie produktów do koszyka, wizyta na stronie internetowej, przejście na konkretne podstrony i inne czynności, które wskazują na zainteresowanie produktem lub usługą. Badając, kiedy klienci dokonali ostatnich zakupów, można podzielić klientów na kilka grup, w zależności od podatności na kolejne oferty. Etap F – częstotliwość, to skoncentrowanie się na regularności dokonywania zakupów. W efekcie uzyskujemy np. zbiory klientów: lojalnych, nowych, incydentalnych, jednorazowych, niezadowolonych etc. Aktywność nie powinna ograniczyć się jedynie do dwóch pierwszych grup jako najbardziej atrakcyjnych, choć te budują właśnie rynek docelowy. Etap M – ilość środków wydanych na produkty/usługi – wskaźnik przychodu od poszczególnych klientów pozwala określić segmenty najbardziej dochodowe. Jednak i w tym przypadku warto zauważyć, że najcenniejsi przy wyborze rynku docelowego są klienci stale mogący zasilać konto firmy, czyli lojalni, a to wymaga sprostania ich rozpoznaniem oczekiwaniom.

Punktem wyjścia do badań klientów przed zaawansowanym procesem segmentacji i wyboru rynku docelowego powinna być klasyczna **typologia nabywców**, opierająca się na wybranych prostych kryteriach, w tym ocenie tempa akceptacji nowości. Na tej podstawie można wskazać grupy klientów, takie jak:

- pionierzy, w tym biznesokracja i inteligencja etosowa (klasa wyższa wyższa);
- naśladowcy, w tym burżuazja kredytowa (klasa wyższa niższa);
- wczesna większość (klasa średnia wyższa);
- późna większość (klasa średnia niższa);
- maruderzy (klasa niższa).

Pionierzy to nieliczna grupa, zwykle zaledwie ok. 1–2% wszystkich nabywców. Grupa ta jest jednak bardzo ważna, gdyż opiniotwórcza. Podział wewnętrzny obejmuje dwa nurty: biznesokracja i inteligencja etosowa. Pierwszy to klasyczna klasa wyższa, w tym arystokracja, ale również nowa grupa bazująca na swoim kapitale społecznym. Charakterystyczne cechy to nieafiszowanie się bogactwem, raczej zamknięty elitarny krąg o bardzo wysokim statusie majątkowym. Współcześnie wyróżniający się filantropią i wysokim poziomem społecznej odpowiedzialności. Zewnętrznie definiowana jest jednak zwykle jako „wszystkiego więcej niż jeden” – więcej niż jeden dom, więcej niż jeden samochód etc. Drugi nurt to inteligencja etosowa, której pozycja społeczna stanowi efekt potencjału kapitału intelektualnego. Zazwyczaj wiąże się to równocześnie z wysokim statusem majątkowym, prestiżem

społecznym i silną pozycją zawodową. W różnych społecznościach mogą to być nieco inne grupy zawodowe, np. lekarze, pracownicy naukowo-badawczy, prawnicy etc.

Pionierzy, oprócz wysokiej pozycji społecznej i wyższych niż przeciętne dochody, powinni realizować misję budowania kapitału społecznego, zwłaszcza na podstawie ponadprzeciętnych zdolności intelektualnych. Ich wyróżnik to otwartość i skłonność do ryzyka, w tym postawy filantropijne i niekonwencjonalność. Przedstawiciele tej grupy niejako naturalnie wyróżniają się specyficznym stylem życia czy odmiennym od standardów zachowaniem, językiem, zwyczajami. W efekcie od strony marketingowej to bardzo trudna grupa, gdyż brak jest możliwości dotarcia do niej przy użyciu standardowych środków aktywizacji sprzedaży. Konieczne jest zindywidualizowane podejście i rozpoznanie specyficznych potrzeb, za zaspokojenie których pionierzy są w stanie zapłacić oferentom ponadprzeciętne marże, np. „powrót do korzeni”, czyli magiczne miejsca w kraju pochodzenia (turystyka, inwestycje w nieruchomości) czy dobra prestiżowe (np. jacht, samolot, biżuteria, dzieła sztuki etc.). Pionierzy wykazują zwykle silny wpływ na kreowanie nowych trendów, choć nie zawsze czynią to świadomie.

Inną pod tym względem specyficzną grupę nabywców stanowią tzw. liderzy opinii. Ich działania są w pełni ukierunkowane na sukces i zazwyczaj ostentację. Współcześnie to m.in. influencerzy. Influencerzy są szczególną grupą, zazwyczaj to pojedyncze osoby rozpoznawalne i zdolne zbudować trwałe relacje z grupą mniej lub bardziej licznych fanów. Należy ich podzielić na kilka typów, w zależności od ich zasięgu i specyfiki działań¹⁷.

Naśladowcy to grupa kilkunastu procent ogółu nabywców, która ma cechy zbliżone do pionierów: wysokie dochody lub ich „imitacja” – kredytowanie (burżuazja kredytowa). Charakterystyczne cechy członków grupy to: skłonność do ryzyka, otwartość na świat, wysoka pozycja społeczna, ekstrawagancja, chęć wyróżnienia się – zwykle ostentacja bogactwa, lecz w ramach znanych standardów. Różnicą pomiędzy tą grupą a pionierami jest jej podatność na środki masowego przekazu.

17 Globalni influencerzy to osoby o milionowych zasięgach, zazwyczaj celebryci, aktorzy czy sportowcy, którzy mają wpływ na międzynarodową publiczność. Lokalni influencerzy koncentrują się na odbiorcach z określonego regionu, co czyni ich bardziej skutecznymi w kampaniach skierowanych do konkretnych grup demograficznych. Niszowi influencerzy specjalizują się w wąskich dziedzinach, takich jak makijaż, podróże czy fitness, co sprawia, że ich treści są wysoko cenione przez zaangażowaną grupę odbiorców. Mikroinfluencerzy, posiadający od kilku do kilkunastu tysięcy obserwujących, wyróżniają się natomiast autentycznością i bliskością relacji z odbiorcami. W tej grupie polecenia produktów często postrzegane są jako bardziej szczerze i wiarygodne. Z kolei nanoinfluencerzy, z mniej niż tysiącem obserwujących, mają ogromny wpływ w swoich małych, ale bardzo zaangażowanych społecznościach, co czyni ich cennymi partnerami dla niszowych marek. Każdy z tych typów twórców ma unikalne możliwości wpływu na odbiorców i budowania relacji między marką a konsumentem. D. Hilden, *The Impact of TikTok Influencers on Consumer Buying Behavior in the Cosmetic Industry*, „Bachelor's Thesis BBA International Business” 2023, s. 9–11, <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120634821>

Wczesna większość to grupa nabywców stanowiąca jedną trzecią ogółu kupujących. Cechują ją: przeciętne dochody, przeciętne wykształcenie, przeciętna pozycja w społeczeństwie. Osoby należące do tej grupy są podatne na reklamę, chętnie akceptują wzorce kreowane przez liderów opinii.

Późna większość to grupa nabywców, stanowiąca kolejną jedną trzecią ogółu kupujących, którzy są sceptycznie nastawieni do nowości. Zwykle to osoby o wykształceniu poniżej przeciętnego i o niższych niż przeciętne dochodach. W praktyce marketingowej istotne, że są niewrażliwi na niematerialne środki promocji. Osoby należące do tej grupy akceptują nowości pod presją otoczenia lub ze względów ekonomicznych.

Ostatnią grupę stanowią **maruderzy oraz konserwatyści**. Grupa dzieli się na dwie bardzo zróżnicowane podgrupy: osoby, które pozostają w tej grupie z wyboru, gdyż nie akceptują nowości (konserwatyści) oraz osoby, które nie mają środków finansowych na zakup pewnych produktów, z konieczności pozostając w tej grupie (maruderzy). Jest to grupa łącznie stanowiąca kilkanaście procent nabywców. Cechą charakterystyczną wspólną dla obu podgrup jest brak wrażliwości na wszelkie formy promocji cenowej i pozacenowej.

Niezależnie od typu nabywcy cały proces podejmowania decyzji zakupowych zwykle przebiega według klasycznego schematu: od dostrzeżenia produktu/usługi, przez zaznajomienie się z możliwościami, cechami, funkcjami, typami etc.; do pojawienia się zainteresowania konkretnymi ofertami, markami, liniami, produktami etc. – skłonność; przez ocenienie możliwości spełnienia adekwatnych dla danego nabywcy upodobań, aż do przekonania go (zwykle dzięki aktywności samego producenta, sprzedawcy lub np. influencera) o potrzebie czy pragnieniu posiadania takiego właśnie zbioru spersonifikowanych funkcjonalnie elementów – przekonanie do konkretnej oferty, aby wreszcie dokonać ostatecznego wyboru – osiągnąć cel, czyli zakup (schemat 12).



Schemat 12. Etapy prowadzące nabywcę od zainteresowania do zakupu

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, przedstawione w niniejszym podrozdziale kwestie – typ rynków, segmentów, nabywców – to w istocie uwarunkowania decyzji zarządzających. Ich rozpoznanie jest niezbędne, aby móc skutecznie kreować produkty i usługi,

adekwatne dla wybranych konkretnych grup klientów, ulokowanych w różnych lokalizacjach, reprezentujących dany zbiór potrzeb i pragnień, wrażliwych na specyficzne atrybuty ofert.

Współcześnie większość firm (w grupie najpotężniejszych korporacji transnarodowych obserwujemy to we wszystkich sektorach) stara się w każdym możliwym obszarze działania wskazywać swoją dbałość o zrównoważony rozwój. Dotyczy to zarówno finalnych ofert produktów i usług, jak i poszczególnych etapów ich kreacji jako gotowej oferty. Niezbędne w tym procesie jest właściwe ukierunkowanie aktywności odnośnie do wykorzystywanych strategii zarządzania produktem dla wszystkich typów produktów oferowanych w asortymencie przedsiębiorstwa oraz pamiętanie o cykliczności życia poszczególnych kategorii produktów i związanych z tym konsekwencji dla każdego z elementów 4P. Cena, dystrybucja i promocja to instrumenty marketingu dopełniające koncepcję produktu. W celu realizacji strategii zrównoważonego rozwoju całej firmy (korporacji, sieci biznesowej) wszystkie wymiary marketingu międzynarodowego muszą ze sobą współdziałać. Kwintesencję całokształtu tych działań stanowią wykorzystywane przez firmę strategie marki. Odzwierciedlają one przyjęte koncepcje marketingowo-zarządcze dla poszczególnych ofert, jak i budują wizerunek przedsiębiorstwa, który powinien być esencją długookresowej strategii konkurencyjnej.

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się następujące kategorie wizerunku¹⁸:

- **rzeczywisty** – przedstawia faktyczny obraz firmy, jej oferty, palety marek w otoczeniu;
- **lustrzany** – to spojrzenie od wnętrza przedsiębiorstwa, m.in. odbiór firmy przez jej głównych interesariuszy wewnętrznych: pracowników oraz kierownictwo; spójność z wizerunkiem rzeczywistym jest kluczowa dla właściwej realizacji strategii rozwoju firmy;
- **pożądany** – to wizerunek docelowy, swoiste marzenie, wizja, czyli to, jak przedsiębiorstwo chciałoby być postrzegane przez otoczenie wewnętrzne oraz zewnętrzne;
- **optymalny** – przedstawia kompromis uzyskany w danym momencie między wyżej wymienionymi kategoriami wizerunku; istotne jest, że powinien on być akceptowalny w krótkim okresie i stanowić punkt wyjścia do działań usprawniających, naprawczych, docelowych.

Wskazane powyżej kwestie, jako całość, powinny stanowić bazę teoretyczną dla badań rynku, których zadaniem jest stworzenie przez firmę ofert dostosowanych do wytyczonych celów, w tym związanych z implementacją zasad zrównoważonego rozwoju. Ostatecznym efektem wieloaspektowej analizy jest adekwatny dla konkretnego

18 Z. Malara, J. Sobol-Wojciechowska, *Wizerunek przedsiębiorstwa oraz mechanizmy jego kreowania na potrzeby kształtowania potencjału rozwojowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, vol. 218, s. 155–156.

przedsiębiorstwa, na danym etapie rozwoju, wpisany w jego długookresową strategię, odpowiednio zaprojektowany zbiór zintegrowanych instrumentów marketingu-mix. Istotną konstatacją jest stwierdzenie, że nie ma uniwersalnych sukcesogennych rozwiązań. W zależności od typu przedsiębiorstwa, jego historii, założeń rozwojowych, filarów strategii, posiadanego w danym momencie potencjału ekonomiczno-intelektualnego etc. dostępne są różne ścieżki i modele dostosowań rynkowych. Uzewnętrznienie przyjętej koncepcji rozwoju przedsiębiorstw stanowią ich aktualne oferty. Sercem każdej oferty jest „produkt”, obiekt badań kolejnego podrozdziału.

3.3. Koncepcje zarządzania produktem – typologia produktu, asortyment, cykl życia

Produkt to cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę. Warto wyjaśnić w tym miejscu, że dobro nabyte może oznaczać wykorzystanie do określenia kupującego pojęć: „nabywca”, „klient”, „konsument” – każdy typ kupującego. Wskazanie na „użycie” wymaga doprecyzowania, czy „kupujący” to producent innych dóbr i usług na rynku produkcyjnym/przemysłowym – rynku B2B, czy „konsument”, czyli kupujący na własny użytek w celu finalnego użycia/konsumpcji dobra lub usługi. Określenie „konsument” dotyczy wyłącznie rynku B2C, czyli zaspokajania potrzeb i pragnień finalnego odbiorcy. Dodatkowo używane potocznie zamiennie **pojęcia „potrzeby” i „pragnienia”** w marketingu wyraźnie się różnią. Potrzeba ma charakter obiektywny. Zaspokojenie potrzeby np. braku pokarmu/głodu możliwe jest z wykorzystaniem każdego rodzaju pokarmu (np. suchego chleba, każdego posiłku). Natomiast „pragnienie” to zaspokojenie potrzeby w pewien wysublimowany, zindywidualizowany sposób. Pragnienie w takim ujęciu to np. chęć spożycia określonego typu posiłku, czasem z bardzo szczegółowo opisanymi, upragnionymi elementami, np. grillowane krewetki z sosem truflowym, hamburger wegański z frytkami z batatów. Pragnienie zatem ma charakter subiektywny i pozwala rozwijać nieograniczone formy realizacji klasycznych potrzeb.

Konkludując, produkt to zbiór korzyści dla nabywcy. Korzyści te możemy rozpatrywać na kilku poziomach: technicznym, szerszym i globalnym. Produkt w znaczeniu technicznym to jego warstwa technologiczno-funkcjonalna. Produkt w znaczeniu szerszym obejmuje takie walory jak: marka, styl, rodzaj i forma opakowania, wzornictwo, sposób użycia etc. Produkt w znaczeniu globalnym zawiera usługi dodatkowe, gwarancje, warunki dostawy, warunki instalacji i konserwacji, usługi serwisowe, szkolenia i doradztwo etc. Każdy produkt ma trzy warstwy. Są to:

- **warstwa techniczna = rdzeń produktu**, czyli produkt w znaczeniu technicznym; elementy tworzące istotę produktu, jego parametry, skład, elementy, wskazujące na dany typ czy standard dobra/usługi; to warunki techniczne, które są niezbędne, ale jeszcze niewystarczające, aby można było mówić o produkcie w rozumieniu oferty handlowej (cechy funkcjonalne, rozwiązania techniczne);
- **warstwa szersza = produkt rzeczywisty**, czyli produkt w znaczeniu szerszym; zawiera wszystkie elementy niezbędne, aby zaoferować produkt na rynku (np. jakość, opakowanie, marka, styl, model); to konkretne oferty jako zbiory elementów niezbędnych do umieszczenia produktu na danym rynku; obejmuje aspekty materialne oferty (dobra/usługi), które indywidualizują ją, oraz inne, finansowe, emocjonalne etc.; uwzględnia nie tylko rdzeń produktu, ale i zaangażowanie pracowników, czas i miejsce świadczenia usług oraz pozostałe działania, które są konieczne, aby nabywcy mogli otrzymać zasadnicze korzyści wynikające z danego typu produktu; obejmuje wszystkie wymagane prawem aspekty pozwalające na obrót produktem na danym rynku;
- **warstwa globalna = produkt poszerzony**, czyli produkt w znaczeniu globalnym, w ten sposób określamy zbiór tych elementów, które wprowadzie nie są konieczne, aby produkt pełnił swoje zasadnicze funkcje (to oferuje już produkt rzeczywisty), lecz ich obecność zwiększa atrakcyjność/konkurencyjność produktu (np. warunki zakupu, w tym kredytowanie, czy dostawy – wniesienie, instalacja, czy obsługi – empatia, znajomość języka migowego etc.); produkt globalny obejmuje także produkt potencjalny¹⁹, gdyż obecnie przedsiębiorstwa oferują możliwość zrealizowania niemal wszystkich najbardziej wysublimowanych pragnień klienta; tym samym elementy zindywidualizowanych potrzeb, które mogą sprawić, że zadowolenie klienta będzie jeszcze większe (potencjalny produkt dostosowany do przyszłych potrzeb) należy uznać za rozwinięcie produktu poszerzonego.

Każdy produkt/usługę można przeanalizować z uwzględnieniem wyżej opisanych warstw. I tu otwiera się niezmierzony wręcz potencjał dla realizacji każdej z orientacji marketingowych, dla każdego z typów klientów czy każdego z typów segmentów rynku. W każdym z tych aspektów znajdzie się z kolei możliwość uwzględnienia interesu zróżnicowanych grup interesariuszy przedsiębiorstwa – wdrażanie w praktyce koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Na przykład ekspres do kawy – warstwa techniczna to blok zaparządzający, system sterujący, pojemnik na wodę, młynek, pojemnik na fusy, pojemnik na kawę ziarnistą, szuflada na ściekającą wodę etc. Rdzeń to wszystko to, co technicznie pozwala zbudować urządzenie do parzenia kawy. Nie jest to zatem jeszcze produkt jako

19 Klasyczne ujęcia wyodrębniają „produkt potencjalny” jako czwartą warstwę, czyli przyszłe ulepszenia, innowacje, zmiany. Por. G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2015; G. Rosa (red.), *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 162.

oferta rynkowa. Dopiero kiedy cechy tych elementów doprecyzujemy, powstaną konkretne oferty. Produkt rzeczywisty to odpowiednia kompozycja wymaganych technicznie elementów rdzenia o określonych dla danej oferty parametrach. Potrzebne jest dodanie charakterystycznych cech handlowych: wskazujących typ zastosowanej w konkretnej ofercie technologii (najnowszej, wręcz innowacyjnej czy może sprawdzonej, ale już od pewnego czasu dostępnej i nieco udoskonalanej lub może tej z obecnej perspektyw uznawanej za jedynie podstawowy standard); określonego wyposażenia dla danego typu produktu (np. młynek ceramiczny, dysze spieniania mleka, wyświetlacz dotykowy, systemy podgrzewania, czyszczenia i zapamiętywania ustawień etc.); oznaczenia/marki (np. Saeco, Philips, Bosch, Jura czy Delonghi); designu (kolorystyki, elementów dodatkowych dla danej linii etc.), ale i elementów wynikających z przepisów prawa, np. kart gwarancyjnych (standard np. dwa lata), urządzeń zabezpieczających etc. W ten sposób pojawiają się oferty konkretnych ekspresów do kawy – model, marka, *design* etc., które są przeznaczone dla różnych grup nabywców, co jest związane z dopasowywaniem oferty do ich możliwości, np. budżetowych (różnicowanie cenowe modeli), ale także innych, pozaekonomicznych oczekiwań (np. ekologiczność wykorzystanych materiałów, w tym elementy z recyklingu etc.).

W warstwie globalnej pojawiają się dodatkowo elementy oferty dostosowujące produkt do konkretnych grup klientów, które nie są wymagane dla prawidłowego wypełniania funkcji produktu. Ich wspólną cechą jest lepsze dopasowanie oferty do rozpoznanych wymagań rynku docelowego. Produkt potencjalny to zaoferowanie klientowi gotowości firmy do sprostania jego indywidualnym oczekiwaniom. Mogą to być zatem elementy opcjonalne, komponowane zbiory dodatkowych funkcji produktu lub nawet ułatwienia związane z innymi niż produkt elementami marketingu-mix (dotyczącymi ceny, dystrybucji czy promocji). W omawianym przykładzie to np. film instruktażowy, dotyczący sposobów parzenia czy serwowania wyszukanych rodzajów kawy; oferta akcesoriów dodatkowych, usprawniających wybrane funkcje; oferta wydłużania gwarancji (ponad standard) czy ubezpieczenia pogwarancyjnego; poprawy warunków serwisu czy dostawy etc. W warstwie tej uwzględnia się także wszelkie ulepszenia na życzenie klienta, potencjalne możliwości indywidualizacji produktu, np. pozakatalogową kompozycję kolorystyczną, sterowanie głosem, opatrzenie własną nazwą czy logiem, zabezpieczenia biometryczne etc.

Konkludując omawianą warstwowość produktu, warto podkreślić, że znajomość specyfiki każdej z warstw umożliwia dodatkowe działania z zakresu implementacji zasad i wyzwań zrównoważonego rozwoju. W zakresie rdzenia główny kierunek to oczywiście postęp technologiczny, dotyczący zarówno bardziej efektywnego realizowania konkretnych zadań, jak i poszerzania możliwego zakresu wykorzystywania produktu do wypełniania kolejnych funkcji. Działania ukierunkowane są m.in. na ograniczenie zużycia surowców, energii, nakładu pracy, odpadów etc. Często obserwowane są powiązania między firmami realizującymi podobne badania i inwestującymi w zmiany, służące do wykorzystania nowych surowców czy ograniczeniu

ich zużycia w konkretnym typie produkcji (powiązania horyzontalne, branżowe). Może to ograniczyć wydatki na B+R lub poprzez połączenie budżetów pozwolić na szybszy postęp w danej sferze. Efekty to m.in. tworzenie wielozadaniowych urzędów, większa kompatybilność już istniejących, spadek energochłonności etc. Alianse różnego typu w łańcuchu produkcyjno-usługowym (wertykalne lub konglomeratowe) przyczyniają się zwykle do dynamiczniejszej kreacji innowacyjnych rozwiązań technologicznych.

Potencjał warstwy szerszej i globalnej na bazie podobnych powiązań, a także samodzielnych działań konkretnych przedsiębiorstw jest wręcz nieograniczony. Proponowane zmiany dla poszczególnych grup nabywców czy segmentów pozwalają na budowanie zróżnicowanych typów ofert. Każde z tych rozwarstwień stwarza kolejne kategorie produktów, umożliwia zastosowanie wielu strategii zarządzania produktem czy różnych wariantów wyważania jakości w stosunku do ceny²⁰.

W tym kontekście dalsze rozważania odnośnie do produktu muszą zostać poprzedzone zwróceniem uwagi na podstawową typologię produktów, czyli podział produktów według określonych kryteriów. Najprostszym podziałem jest klasyfikacja według trwałości, czyli:

- **dobra trwałość** – materialne, które nigdy nie zużywają się całkowicie; w efekcie ich tworzenie powinno być szczególnie przemyślane, gdyż zawsze generują odpady i obciążenia dla przyszłości; zwykle też ich produkcja pochłania znaczne zasoby (surowców, energii, nakładów pracy etc.); postęp technologiczny przyspiesza starzenie się kolejnych generacji; wymagane jest ukierunkowanie B+R na rzecz zbilansowania zysków z nowych rozwiązań i strat powstałych w wyniku wycofywania już przestarzałych koncepcji;
- **dobra nietrwałość** – materialne, które zużywają się całkowicie (aż do zniknięcia); także w tej kategorii działania ukierunkowane na przedłużenie trwałości produktów są bardzo potrzebne; „nietrwałość” to główna zaleta i wada zarazem; celem powinna być poprawa efektywności wykorzystania;
- **usługi** – to działania niematerialne, niepodzielne, zmienne w czasie i przestrzeni; w tej kategorii potencjał działań na rzecz zrównoważonego rozwoju jest ogromny.

Każda świadczona usługa składa się z kilku podstawowych elementów składowych: podmiotu usługi (usługodawcy); adresata, czyli użytkownika usługi (usługobiorcy); treści usługi (opisuje, czym zajmuje się i co oferuje usługodawca usługobiorcy); celu świadczenia (intencje, zamierzenia); środków realizacji treści usługi (narzędzia, infrastruktura); stylu (sposobu realizacji treści usługi); rodzaju relacji (pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą/ usługobiorcami); czasu i miejsca obsługi oraz kontekstu odbywania się danej usługi. Te elementy z uwagi na swoją różnorodność sprawiają, że nie da się oddzielić usługi/oferty od usługodawcy (niepodzielność) oraz że

20 Szerzej na temat strategii zarządzania produktem oraz pozycjonowania produkt – cena w dalszej części niniejszego rozdziału.

w zależności od uwarunkowań są one dynamiczne (zmienne w czasie i przestrzeni). Dostosowanie usług do konkretnych uwarunkowań związane jest z właściwym rozpoznaniem potrzeb rynków docelowych każdego podmiotu.

W celu wystandaryzowania możliwie dużej liczby elementów składowych usług wprowadza się różnorodne protokoły opisujące cykl świadczenia danego typu usług. Przykładem mogą być usługi edukacyjne, dla których jako trudnych do standaryzacji wprowadza się m.in.: certyfikaty dla kolejnych poziomów i przypisane im zakresy wiedzy, umiejętności i kompetencji (np. językowe: A1 – początkujący, A2 – podstawowy, B1 – średnio zaawansowany, B2 – ponad średnio zaawansowany, C1 – zaawansowany, C2 – biegły); sylabusy – obrazujące tematykę i wymagania dla każdego poziomu, efekty uczenia się, punkty edukacyjne, np. ECTS; suplementy do dyplomów – wskazujące na etapy i elementy w cyklach kształcenia etc.

Standaryzacja produktów i usług jest współcześnie bardzo ważnym elementem budowania konkurencyjności, gdyż wyznacza typy i rodzaje dóbr dla różnych segmentów rynku. Nie wszystkie dobra podlegają pełnej standaryzacji, czyli są homogeniczne. Do przykładów dóbr homogenicznych należą np. surowce czy produkty spożywcze, dla których można określić konkretne parametry, skład, zawartości procentowe składników etc. Znaczna część produktów to jednak oferty heterogeniczne, czyli niemożliwe lub trudne do standaryzacji, przynajmniej w warstwie pozatechnicznej. Takie oferty są zwykle bardzo rozbudowane w warstwie szerszej (produkt rzeczywisty) i globalnej (produkt potencjalny). Stwarzają także szerokie pole do działań na rzecz urzeczywistniania założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Produkt standaryzowany (strategia standaryzacji) pozwala ograniczyć koszty i zyskiwać na korzyściach skali. Produkt specjalnie dostosowany do potrzeb rynku (strategia adaptacji) daje korporacji przewagę wyjątkowości i integracji z rynkami lokalnymi. Wybór jednej z tych strategii zależy przede wszystkim od: zróżnicowania poszczególnych rynków; warunków ekonomicznych, technicznych, prawnych i kulturowych; podejmowanych przez głównych konkurentów działań; zróżnicowanego popytu na produkt na poszczególnych rynkach i konkretnych segmentach; czynników wewnętrznych firmy, a przede wszystkim specyfiki produktu. Przesłanki wyboru strategii standaryzacji to zbliżona użyteczność materialna produktu na różnych rynkach, wynikająca z charakteru produktu; podobne preferencje nabywców w zakresie cech produktu wynikające np. z przenoszenia wzorca (produkcji, konsumpcji) czy pozytywnego wyobrażenia o kraju pochodzenia produktu, renomie firmy; silna, rozpoznawalna marka o światowym zasięgu; uwarunkowania technologiczne; korzyści skali i oszczędności, wynikające z ujednolicenia strategii w całej korporacji.

Standaryzacja jest szczególnie istotna na rynku B2B, czyli dla produktów przemysłowych. Dobra wykorzystywane do produkcji innych dóbr, zarówno konsumpcyjnych, jak i przemysłowych, powinny spełniać określone wymogi, aby usprawnić działania producentów/usługodawców.

W przypadku produktów konsumpcyjnych, czyli ofert zaspokajających potrzeby indywidualnych nabywców, także poszukiwane są produkty wystandaryzowane, ale nie mniej atrakcyjne mogą być dla konsumentów (finalnych nabywców) te specyficzne, mające pewne unikatowe charakterystyki. Oczywiście spełnianie podstawowych wymogów technologicznych dla danej kategorii produktów (warstwa techniczna), a także obowiązujących dla konkretnego rynku standardów (warstwa szersza) jest wymagane, aby móc konkurować w dobie globalnego przepływu dóbr i usług. Współcześnie klient ma możliwość szybkiego porównywania ofert z rynku międzynarodowego i dokonywania ich zakupu. Odpowiednie dostosowywanie produktu do wymagań klientów zyskuje zatem na znaczeniu. Zakres indywidualizacji ofert zależy m.in. od typu produktu.

Dobra konsumpcyjne dzielimy na cztery podstawowe kategorie:

- dobra częstego zakupu (*convenience goods*),
- dobra wybieralne (*shopping goods*),
- dobra specjalne (*specialty goods*),
- dobra epizodycznego zakupu (*sporadically-bought goods*).

Dobra częstego zakupu kupowane są przy minimalnym wysiłku ekonomicznym i czasowym nabywcy. Decyzje mają charakter rutynowy lub impulsywny. W efekcie wyróżniamy trzy kategorie dóbr częstego zakupu: dobra nabywane rutynowo/nawykowo; dobra nabywane pod wpływem impulsu; dobra nabywane pod wpływem szczególnej potrzeby. Pierwszy typ to np. codzienne zakupy, w tym spożywcze czy środków czystości. Przykłady: mleko, chleb, proszek do prania, mydła, gazety, czasopisma, chusteczki higieniczne, napoje bezalkoholowe, leki dostępne bez recepty etc. Drugi to efekt chwilowego, nagłego impulsu, np. stojąc przy kasie dokonujemy zakupu drobnych artykułów, typu słodycze czy jakieś gadżety wyłożone w widocznym miejscu (napoje, batoniki, lody etc.). Trzeci typ to zakup związany z nadzwyczajnymi okolicznościami. Charakterystyczne jest w tym przypadku, że nie porównujemy cen, marki czy nie wybieramy *designu*, gdyż zależy nam na czasie (błyskawiczna reakcja, nagle, szczególna potrzeba). Przykłady: preparat na insekty, gdy nagle się pojawiły w naszym domu; parasol, gdy jesteśmy w podróży i pada, choć posiadamy już kilka egzemplarzy.

Wszystkie produkty częstego zakupu łączy to, że są to artykuły, które są łatwo dostępne i zapewniają klientom natychmiastowe zaspokojenie potrzeb. Zazwyczaj są tanie, często kupowane w tych samych miejscach i wymagają minimalnego wysiłku, aby je używać zgodnie z przeznaczeniem. Z uwagi na niski poziom zaangażowania finansowego przy dobrach częstego zakupu nabywcy zwykle ograniczają wysiłek czasowy w procesie zakupowym. Powoduje to, że rzadziej rozważają ich wpływ na otoczenie. Potencjał działań marketingowych na rzecz uświadomienia nawyków mogących to zmienić jest zatem ogromny.

Dobra wybieralne to zarówno dobra materialne, jak i niematerialne (usługi) nabywane w wyniku wyboru, rozważenia ewentualnych alternatyw, wyważenia atrybutów produktu. Nabywca jest gotów do większego zaangażowania czasowego

(przeglądu ofert), z uwagi na konieczność większego zaangażowania ekonomicznego (wydatek stanowi istotną część jego dochodów). Decyzje mają zwykle charakter lojalnościowy. Nabywca analizuje stopień, w jakim dobro odpowiada jego potrzebom w zakresie cech produktu, w tym szczególnie jakości konkretnych elementów; porównuje ceny i warunki dystrybucji. Kluczowe znaczenie mają zazwyczaj marka, styl, a także pozamaterialne elementy promocji. Przykładowe dobra wybieralne to meble, odzież, obuwie, artykuły AGD, elektronika, usługi turystyczne. Oczywiście w zależności od grupy dochodowej zakres tych dóbr jest nieco inny.

Dobra wybieralne to grupa produktów perfekcyjnie wręcz nadających się do implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju. Większość z nich to dobra trwałe, generujące duże obciążenia środowiskowe. Do działań mogących przyczynić się do poprawy ekologiczności (spełniania wymogów ESG) dóbr wybieralnych należą zarówno te z toku procesu koncepcyjnego, produkcyjnego, zakupowego, jak i pozakupowego. Przykłady to: promowanie koncepcji nowych produktów, w tym sygnowanych przez znane osoby, opartych na materiałach z recyklingu; obniżenie zużycia wody i energii na liniach produkcyjnych; kontrola etyczności zatrudnienia – eliminacja pracy dzieci; oznaczanie wykorzystania zasad sprawiedliwego handlu (*fair trade*) czy ekologicznych metod pozyskiwania surowców; wprowadzenie zasad gospodarki obiegu zamkniętego (koniec cyklu życia jednego produktu jako początek dla innego zastosowania) etc.

Dobra specjalne to dobra nabywane zwykle kilka razy w życiu. Pozyskiwane są w specjalny sposób, gdyż wymagają od nabywcy dużego wysiłku ekonomicznego, co skłania go do zaangażowania w proces zakupowy. Duży wysiłek czasowy związany jest nawet z przemieszczaniem się do odległych lokalizacji. Decyzje mają zazwyczaj charakter rozważny. Porównanie ofert, długie zastanawianie się, zasięganie opinii, analiza ekspertów etc. Dobra tego typu mają dla nabywcy unikatową charakterystykę, zwykle są identyfikowalne i oznaczone cenioną przez niego marką. Klasyczne przykłady takich produktów dla przeciętnego nabywcy to dom, samochód, profesjonalny sprzęt. Do tej grupy dóbr zaliczamy oczywiście także dobra luksusowe, takie jak dzieła sztuki czy cenną biżuterię.

Dobra specjalne z uwagi na unikatowość swoich charakterystyk dla konkretnych grup nabywców oraz ich zwykle długi okres użytkowania mogą stanowić dla firm doskonałe pole do budowy wizerunku przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. W związku z tym zaangażowanie przedsiębiorstw na rzecz znajdowania nowych możliwości tworzenia zaawansowanych ekologicznie dóbr jest wyraźnie widoczne.

Oprócz wymienionych trzech podstawowych kategorii dóbr konsumpcyjnych należy wskazać jeszcze trzy grupy dóbr epizodycznego zakupu. Ich wspólną cechą charakterystyczną jest to, że nie poddają się prostej analizie czasowo-cenowej. Oznacza to, że nie ma w tym przypadku zastosowania klasyfikacja według wysiłku czasowego i finansowego nabywcy, a podstawą jest jedna z trzech poniżej opisanych przyczyn. Do **dóbr epizodycznego zakupu** zaliczamy:

- **dobra specjalistyczne** – to takie, o których istnieniu nabywca nie wie, gdyż wykazuje całkowity brak zainteresowania daną dziedziną; może to być sprzęt do profesjonalnego zastosowania, np. automat aparatu oddechowego dla nurków; specjalistyczny podwodny aparat fotograficzny etc.; jeżeli nawet istnieją tego typu produkty, np. jako dobra wybieralne, to dobra specjalistyczne charakteryzują się zwykle znacznie wyższą ceną z uwagi na posiadanie ponadprzeciętnych parametrów w obszarach specjalnego przeznaczenia. Należy podkreślić, że dobra specjalistyczne jako podkategoria dóbr epizodycznego zakupu są przeznaczone dla konsumentów²¹;
- **dobra na specjalne okazje** – dobra i usługi, o których istnieniu nabywca wie, ale jako że przeznaczone są tylko na konkretne okazje, korzysta z nich incydentalnie i czasem może wydać na nie nieproporcjonalnie dużo w stosunku do swoich dochodów, rzeczywistej wartości i znaczenia czy czasu użytkowania; dodatkowo zaangażować się w ich wybór proporcjonalnie lub nieproporcjonalnie do wydatku; typowe przykłady to suknia ślubna czy fajerwerki;
- **dobra nieplanowane** – to takie, których zakupu nabywca wcześniej nie planuje; zwykle o ich istnieniu wie, ale wypiera takie potrzeby jako nieprzyjemne czy niedotyczące go; przykład to chociażby sprzęt rehabilitacyjny.

Warto zauważyć, że w przypadku niektórych przedsiębiorstw kluczowymi odbiorcami nie są konsumenci, a inne firmy. Najczęściej produkcja dóbr z przeznaczeniem dla innych producentów, czyli dóbr przemysłowych, jest częścią działalności podmiotu. W tym przypadku kluczowe jest zatem przeznaczenie produktu. Jeżeli jest on dobrem finalnym, czyli przeznaczonym dla konsumenta (zazwyczaj w małym opakowaniu, np. mąka 1 kg), wówczas jest dobrem konsumpcyjnym. Zwyczajowo duże opakowanie (np. worek mąki) wskazuje na jego przemysłowe przeznaczenie, jednak to cel jest decydujący. Gdy produkt służy piekarni (działalność gospodarcza) do wypieku ciast, pieczywa, czyli jest surowcem, to jest dobrem przemysłowym. Analizując dobra przemysłowe (inaczej produkcyjne), możemy wyróżnić trzy podstawowe kategorie:

- **dobra kapitałowe** – odpowiednik dóbr trwałych; umożliwiają wytwarzanie i przeróbkę produktów finalnych; obejmują dwie kategorie: obiekty i wyposażenie; w toku procesu wykorzystania mogą ulegać zużywaniu, z uwagi na zmiany technologiczne dalej działają, zwykle pełnią podstawowe funkcje, ale są przestarzałe lub np. nie spełniają wymogów estetycznych czy innych, np. zmienionych norm społeczno-kulturowych etc.; kluczowe, że nigdy nie znikają jednak w produkcie finalnym; są to zatem zarówno hale produkcyjne, biura, eleganckie siedziby, jak i całe kompleksy obiektów wykorzystywanych

21 Dobra specjalistyczne, ale związane z działalnością gospodarczą, stanowić będą dobra kapitałowe (np. specjalistyczne typy wypełnień stomatologicznych). Podobnie sprzęt dla nurków zawodowych świadczących usługi, pracujących np. przy remontach podwodnych instalacji, czy aparat fotograficzny świadczącego profesjonalne usługi fotografa.

przez firmy; druga grupa dóbr to wszystkie maszyny i ciągi produkcyjne, jak również drobniejsze elementy trwałego wyposażenia wszystkich typów obiektów należących do firmy;

- **surowce oraz materiały i części** – odpowiednik dóbr nietrwałych; materialne elementy podstawowe w tworzeniu i użytkowaniu dóbr oraz usług finalnych; ulegają one w procesie produkcji całkowitemu zużyciu; znikają w produkcie finalnym; te dobra stają się po zakończeniu procesu produkcyjnego integralną częścią nowego dobra (silnik, opony, elektronika znikają w wyrobie gotowym np. samochodzie, traktorze, motocyklu, maszynie etc.);
- **dobra eksploatacyjne i usługi okołoprodukcyjne** – produkty o krótkim okresie użytkowania, ale niezbędne dla wytworzenia produktów finalnych; dzięki nim maszyny i urządzenia niezbędne w procesie produkcyjnym działają; nie są to jednak elementy tworzące produkty gotowe, ale np. stanowiące oprogramowanie systemów produkcyjnych, pakiety usług finansowych czy ubezpieczeń linii produkcyjnych, ale także smary i oleje eksploatacyjne do maszyn i urządzeń będących wyposażeniem firmy etc.

Oczywiście każda z powyższych kategorii występuje w każdej firmie, stąd możliwe jest podjęcie przez każde przedsiębiorstwo działań ograniczających jego negatywny wpływ na środowisko. Oprócz bezpośrednich korzyści z takich działań (na każdym z poziomów ESG) przedsiębiorstwa mogą wykorzystać informacje o nich jako elementy swojej strategii budowania konkurencyjności. Wskazuje to kolejne źródła pomysłów dla działu marketingu.

Posiadanie w ofercie zróżnicowanych typów produktów, zarówno dla konsumentów (w tym różnych kategorii produktów konsumpcyjnych), jak i odbiorców przemysłowych (innych firm) umożliwia przedsiębiorstwom pełne wykorzystanie swoich kluczowych kompetencji poprzez przygotowywanie i rozwijanie wielu ofert produktowych. Najpotężniejsze korporacje posiadają asortyment umożliwiający im elastyczne dostosowywanie się do zróżnicowanych potrzeb nabywców, nawet w warunkach dynamicznych zmian.

Asortyment, czyli zestaw wszystkich typów, rodzajów, kategorii i gatunków produktów oraz usług, które są w ofercie danego przedsiębiorstwa (korporacji i jej sieci) z uwzględnieniem wszystkich kategorii nabywców, w tym dla rynku B2C i B2B. Najczęściej potocznie posługujemy się pojęciem „szeroki asortyment”, jednak należy wyróżnić cztery podstawowe kategorie asortymentu: szerokość, głębokość, długość i spójność.

Szerokość asortymentu to miara wielobranżowości. Oznacza liczbę linii różnych produktów w ofercie przedsiębiorstwa. W przypadku korporacji możliwe jest uznanie asortymentu za szeroki, gdy np. koncern motoryzacyjny oferuje pojazdy różnego typu: od małych miejskich, przez rodzinne, sportowe, luksusowe, użytkowe, po ciężarowe, wyścigowe czy motocykle. W przypadku firm dystrybucyjnych, np. sieci handlu detalicznego, to ilość zróżnicowanych ofert różnych producentów w dystrybucji, czyli np. spożywcze, elektroniczne, chemiczne, papierniczne etc. pochodzące

od wielu producentów (wielomarkowy). Nie wyklucza to oczywiście, że dystrybutor może mieć także własne marki w różnych kategoriach. Szeroki asortyment posiadają ze swej natury holdingi wielobranżowe, które mogą oferować np. samochody, produkty spożywcze, usługi finansowe, usługi hotelowe etc.

Głębokość asortymentu to miara specjalizacji. Wskazuje na możliwość porównywania różnych ofert w ramach jednej kategorii. Oznacza dużą liczbę produktów w danej linii. Może to być głębokość asortymentu konkretnego typu produktu jednej firmy, np. wiele smaków jogurtów Danone, ale i wiele ofert dla danego produktu różnych firm (np. jogurty truskawkowe). W dystrybucji będzie to zatem ilość linii produktów różnych producentów, ale zaspokajających tę samą potrzebę. W ofercie korporacji jako producenta konkretnego dobra (np. motoryzacyjnej) będzie to np. liczba modeli samochodów sportowych o określonych parametrach czy np. marek samochodów miejskich, które spełniają określone wymogi. W konsekwencji należy zauważyć, że przedsiębiorstwo może dysponować wieloma czy nawet wszystkimi liniami o głębokim asortymencie, ale może mieć np. tylko jedną czy dwie takie linie. Najpotężniejsze korporacje, takie jak np. Stellantis czy Volkswagen (motoryzacyjne), Unilever czy Nestlé (spożywcze), P&G czy J&J (chemiczne) mogą mieć zarówno szeroki, jak i głęboki asortyment. Inne przedsiębiorstwa (np. Tesla, Lego) mogą koncentrować się na konkretnych segmentach i na nich budować swoją pozycję konkurencyjną – specjalizując się w danym asortymencie (głęboki tylko dla konkretnej grupy produktów).

Długość asortymentu to miara skali działalności, gdyż opisuje ilość produktów w całym asortymencie przedsiębiorstwa. Parametr obrazuje liczbę wszystkich możliwych typów linii produktowych w ofercie (szerokość asortymentu) i równocześnie liczbę kategorii produktów w każdej z tych linii (głębokość asortymentu w każdej z nich). W konsekwencji daje długą listę wszystkich możliwych kombinacji – jednostek produktu o różnych parametrach, z różnych kategorii dostępnych w całej ofercie firmy. Kiedyś w czasie drukowania zestawienia wszystkich typów produktów w ofercie na długich taśmach papieru z drukarek igłowych można było zaobserwować „jak długi” jest asortyment. Najpotężniejsze korporacje produkcyjne, takie jak Stellantis czy Unilever, mają oczywiście długą listę swoich produktów, uwzględniając wszystkie ich kategorie, typy, podtypy, modele, linie kolorystyczne, marki etc. Najdłuższy asortyment mają jednak światowe firmy dystrybucyjne np. Amazon, e-Bay, Wal-Mart, Metro, Carrefour etc.

Spójność asortymentu to miara zintegrowania obszarów działalności. Asortyment spójny oznacza wysokie podobieństwo wewnętrzne linii produktowych. Oferowane dobra, choć czasem dość różnorodne (samochód miejski, rodzinny, sportowy, luksusowy), to zaspokajają podobne potrzeby (grupę potrzeb). Oferta wymagać może podobnych działań, np. dystrybucja – te same kanały; promocja – te same nośniki; lub też wyraźnego różnicowania dla każdego z instrumentów marketingu, np. dystrybucja masowa (miejski, rodzinny) vs. ekskluzywna (luksusowy, sportowy); promocja sprzedaży (dodatkowe dywaniki czy opony – potrzeby)

vs. indywidualizacja ofert (luksusowe dodatki według indywidualnych upodobań – pragnienia). Charakterystyczne jest, że analizując hierarchię produktów, wpisują się one w jedną kategorię dóbr.

Produkty na rynku tworzą hierarchiczną piramidę²². **Hierarchia produktów** obejmuje siedem poziomów (każdy kolejny poziom oznacza większe doprecyzowanie cech oferty):

- **rodzina potrzeb** – rdzeń hierarchii, zaspokajane potrzeby;
- **rodzina produktów** – wszystkie produkty, które mogą zaspokoić daną potrzebę w mniejszym lub większym stopniu;
- **klasa produktów** – kategoria produktów w ramach rodziny produktów, mająca wspólne cechy użytkowe;
- **linia produktów** – grupa produktów w ramach klasy, silnie ze sobą powiązanych;
- **typ produktu** – elementy linii produktów, jedna z kilku postaci produktu;
- **marka produktu** – kojarzona z jednym lub kilkoma elementami linii produktów;
- **jednostki produktu** – wersje produktu różniące się np. wielkością opakowania, cechami strukturalnymi (np. płyn, produkt stały), kolorem etc.

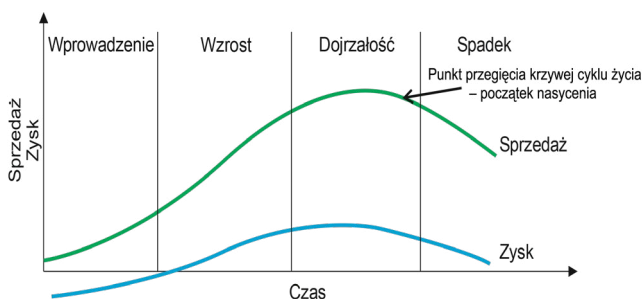
Przykładowa hierarchia może przedstawiać się następująco:

- rodzina potrzeb – zaspokojenie potrzeby, którą jest pragnienie;
- rodzina produktów – wszystkie produkty będące napojami: woda, sok, oranżada, herbata, kawa, napoje gazowane, mleczne, alkoholowe etc.;
- klasa produktów – napoje chłodzące: wody mineralne, napoje smakowe, soki owocowe, napoje z dodatkiem naturalnych soków, napoje izotoniczne etc.;
- linia produktów – woda: z dystrybutora, butelkowana, mineralna, wysoko mineralizowana, źródłana, ze źródeł leczniczych, gazowana, niegazowana, smakowa, z dodatkiem naturalnych soków, z minerałami etc.;
- typ produktu – woda butelkowana: gazowana/niegazowana, mineralna/źródłana, naturalna lub smakowa (jabłkowa, cytrynowa, malina etc.), szkło/plastik; może być różnych marek; różnych producentów, (np. Kropla Beskidu, Jurajska, Nałęczowianka, Żywiec Zdrój etc.)
- marka produktu – wybrana marka, np. Żywiec Zdrój lub marki danej firmy, np. Danone (Żywiec Zdrój, Evian, Aqua, Hayat, Volvic, Mizone, Font Vella, Salus), o ile spełniają wskazane wcześniej wymogi (tu: mają w ofercie wodę butelkowaną);
- jednostki produktu – Żywiec Zdrój jabłkowa 1 litr opakowanie plastikowe; Volvic ZEST Peach w opakowaniu szklanym 0,5 litra; Hayat w szklanej butelce; Żywiec Zdrój Minerals+ (gazowana z dodatkiem Mg, Zn i witaminy B) etc.

22 Odwrócona piramida – najszerza część/podstawa umiejscowiona jest na górze, czyli rodzaj lejka zwężającego się do dołu.

Analiza całej hierarchii pozwala spojrzeć nie tylko na bezpośrednie substytuty produktu, ale także na inne oferty, mogące obecnie lub w przyszłości stanowić konkurencję dla konkretnego produktu. W podanym przykładzie należy zastanowić się nad uwzględnieniem chociażby tendencji do eliminacji plastiku czy sztucznych barwników żywności, przygotowaniem specjalnych ofert (marek) dla obsługiwanych rynków, ofert przeznaczonych dla dbających o zdrowie czy wymagających ekskluzywnych opakowań konsumentów. Jak wskazuje przedstawiona w przykładzie firma Danone: „konsumenci coraz bardziej stawiają na produkty smaczne, naturalne i produkowane w zrównoważony sposób, wspierające zdrowie (układ odpornościowy), które można spożywać wszędzie i o każdej porze, w wygodnych formatach”²³. Następuje ewoluowanie wymagań i standardów. W ten sposób niejako naturalnie przechodzimy do kolejnego aspektu badań dotyczących produktu – cyklu życia produktu.

Cykl życia produktu to okres, w którym produkt pozostaje na rynku. Rozpoczyna się w momencie wprowadzenia produktu na rynek. Kończy się, gdy nie znajduje on już nabywców, wówczas przestaje być przedmiotem ich zainteresowania, a przedsiębiorstwo stara się go zastąpić, ponosząc jak najmniejsze koszty wycofania oferty z rynku. Klasyczna krzywa cyklu życia produktu obejmuje cztery fazy: wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, spadek. W modelu rozszerzonym (J. Bloos) dodatkowo wyodrębniamy fazę nasycenia pod koniec fazy dojrzałości. Na wykresie 2 początek nasycenia oznaczono jako punkt przegięcia krzywej cyklu życia.



Wykres 2. Krzywa cyklu życia produktu

Źródło: opracowanie własne.

Długość cyklu zależy od typu produktu, czyli potrzeby, jaką produkt zaspokaja. Można wyodrębnić pewne typowe fazy dla wszystkich produktów bez względu na okres, w jakim produkt pozostaje na rynku. Kluczowe, że każdy produkt zawsze przechodzi przez wszystkie fazy, choć ich długość może być różna (czasem w niektórych szczególnych przypadkach niemal równa zero). Od zawsze produkty starzeją się. Zazwyczaj cyklicznie przechodzą przez kolejne fazy. Obecnie obserwujemy jednak przyspieszenie tego zjawiska.

²³ Better access to safe drinking water for everyone, <https://www.danone.com/brands/waters.html> (dostęp: 1.02.2025).

Głównie jest to następstwem: rozwoju nauki i techniki (postępu technologicznego, stale rosnących wydatków na nowe technologie (nakłady na R&D) oraz nacisku na popularyzację efektów odkryć i ich możliwie szybkiego wdrażania); wymiany międzynarodowej (liberalizacji przepływu towarów i usług, postępów procesów integracyjnych, w konsekwencji zanikania granic celnych, globalizacji sprzyjającej uniwersalizacji wzorców, rozwoju wymiany z uwagi na rozwój handlu elektronicznego w skali globalnej); wzrostu społecznej zamożności (wzrostu potrzeb wyższego rzędu, presji konsumentów na szybkie udostępnianie nowych rozwiązań); szybkiego przepływu informacji w skali międzynarodowej (częściowego zaniku luk technologicznych między krajami).

Niektóre badania wskazują, że systematycznie eliminowany jest proces przesuwania starszych technologii na słabiej rozwinięte rynki, to znaczy kraje o niższym poziomie rozwoju. Koncepcja wodospadu zastąpiona została modelem zraszacza²⁴. Koncepcja zraszacza oznacza równoczesne wychodzenie na wiele rynków zagranicznych, rozproszonych w skali międzynarodowej, co oczywiście przyczynia się do szybszego upowszechniania konkretnej technologii, wynalazku, pomysłu na zmianę zastosowania czy implementację znanego rozwiązania w nowych warunkach. Dzieje się tak z uwagi na rosnącą dynamikę przepływu dóbr, usług i kapitału na rynkach międzynarodowych²⁵. Kreując strategie marketingowe adekwatne to wyzwań XXI w., należy zatem raczej obserwować konkretne segmenty i grupy konsumentów, charakteryzujące się wspólnymi cechami, niż bazować na dotychczasowych różnicach między rynkami narodowymi.

Długość życia produktu na rynku międzynarodowym zależy przede wszystkim od tempa rozprzestrzeniania się wynalazków, czyli szybkości ich przekształcenia w realne dobra czy usługi dla danego rynku docelowego oraz chłonności rynku, z uwzględnieniem jego segmentacji. **Chłonność rynku** determinowana jest:

- **nawykami** danej społeczności – ściślej grup nabywców we wszystkich interesujących daną firmę segmentach, wyodrębnionych z uwagi na umiejętność rozpoznania tych nawyków i dopasowania konkretnych odpowiadających im ofert stworzonych na bazie kluczowych kompetencji firmy;
- **otwartością na zmiany** – dopasowaniem rytmu wprowadzanych przez przedsiębiorstwo modyfikacji i innowacji produktowych do tempa akceptacji nowości przez docelowe grupy nabywców;
- **zamożnością konsumentów** – rozpoznaniem uwarunkowań ekonomicznych dla implementowanych zmian;

24 Koncepcja wodospadu nazywana też modelem kaskady oznacza etapowe, inaczej fazowe, rozszerzanie działalności na kolejne mniej zaawansowane rynki zagraniczne. Kolejność może być różna dla różnych typów produktów. Rozciąga to proces w czasie.

25 Szerzej na temat zmian w gospodarce międzynarodowej – w ujęciu teoretycznym i na przykładach wiodących gospodarek: M. Rosińska-Bukowska, K. Zielińska-Lont, *Gospodarka międzynarodowa. Rys teoretyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2024 oraz eadem, *Gospodarka międzynarodowa w ujęciu regionalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2024.

- **strukturą społeczną** – podziałem klasowym/społecznym, znajomością czynników pozaekonomicznych, determinujących skłonność do zakupu w każdej z grup nabywców, a także podstawy rezygnacji z danej oferty.

W efekcie kluczowa staje się segmentacja rynku, czyli podział rynku na homogeniczne grupy nabywców, dla których przedsiębiorstwo przygotowuje odpowiednio dostosowaną koncepcję działań marketingowych. Badania rynku skoncentrowane wokół klienta muszą dawać odpowiedź, jakie są wyróżniające cechy poszczególnych segmentów, a ponadto hierarchizować ważność poszczególnych cech. Umożliwia to wyłonienie rynków docelowych o priorytetowym znaczeniu dla danej firmy i tych będących dodatkowymi polami aktywności biznesowej. W przypadku korporacji transnarodowych istotna jest możliwość powielania niektórych działań oraz ich regionalne, lokalne dopasowanie, co poprawia konkurencyjność całej globalnej sieci biznesowej.

Wracając do istoty niniejszych analiz, czyli kwestii związanych z zarządzaniem życiem produktu na rynku, kapitalne znaczenie ma znajomość klasycznej koncepcji cyklu życia, aby odpowiednio ustawić rozwój oferty przedsiębiorstwa. Istotnym elementem tego procesu może być sprostanie nowym wyzwaniom, związanym z modyfikacjami poszczególnych faz pod kątem implementacji zasad zrównoważonego rozwoju.

Każdą z czterech faz cyklu życia produktu można scharakteryzować z uwzględnieniem kluczowych parametrów, takich jak: cel strategii, nacisk marketingowy, struktura wydatków, analiza każdego z elementów marketing-mix (4P: produkt, dystrybucja, cena, promocja), ze szczególnym uwzględnieniem reklamy. Dodatkowo należy przyrzeć się strukturze konkurencji i konsumentów w poszczególnych fazach oraz porównywać ewolucję przychodów (sprzedaży) i dochodów (zysku).

Tabela 14. Cykl życia produktu – schemat analizy poszczególnych faz

Cechy poszczególnych faz cyklu	Narodziny (wprowadzenie)	Wzrost (rozwój)	Dojrzałość (nasycenie)	Spadek (schyłek)
Sprzedaż	niska	szybki wzrost	stabilizacja (na względnie wysokim poziomie)	spadek
Zysk	nieistotny (czasem strata)	wysoki, na jednostce produktu osiąga punkt maksimum	wysoki wolumen zysku, spada zysk na jednostce	niski lub zerowy
Nabywcy	pionierzy naśladowczy	wczesna większość	obie większość	maruderzy
Konkurencja	nieliczna	rosnąca liczba	wielu	coraz mniejsza

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 15. Cykl życia produktu – cel strategii, nacisk marketingowy, ewolucja 4P

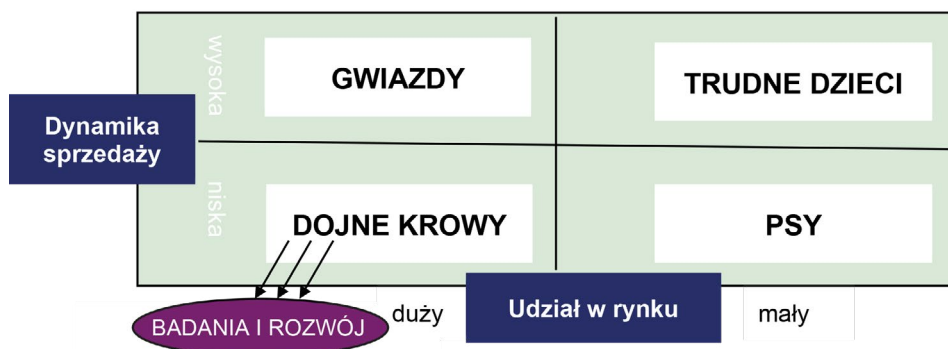
Cechy poszczególnych faz cyklu	Narodziny (wprowadzenie)	Wzrost (rozwój)	Dojrzałość (nasycenie)	Spadek (schyłek)
Cel strategii	rozwój rynku	penetracja rynku	obrona pozycji	produktywność
Nacisk marketingowy	zdobycie uwagi	preferencje marki	lojalność	selektywny
Produkt	podstawowy	ulepszony	najlepsze modele	zracjonalizowany
Cena	wysoka/niska	niższa/wzrost	najniższa stabilna	wzrastająca
Dystrybucja	selektywna docelowa	intensywna (szeroka)	intensywna (głęboka)	selektywna (wycofująca)
Promocja	silna – głównie bezpośrednia	silna – pełen wachlarz narzędzi	silna lojalnościowa	zróżnicowana
Reklama	pionierska (informacyjna)	konkurencyjna (porównawcza)	przypominająca (lojalnościowa)	brak

Źródło: opracowanie własne.

Tylko kompleksowa analiza oferty pozwala dostrzec, które z produktów mają potencjał rozwojowy i mogą być produktami przyszłości oraz wskazać filary produktowe przedsiębiorstwa – „dojne krowy” (inaczej „żywiciele”), dzięki którym ten rozwój będzie możliwy do sfinansowania. Badaniem służącym do zobrazowania miejsca konkretnych produktów w obszarach oceniających ich potencjał jest macierz BCG (schemat 13)²⁶.

²⁶ Macierz BCG (*Boston Consulting Group*). Stworzona w 1969 r. przez amerykańską firmę konsultingową BCG. Zwana także GSM (*Growth Share Matrix*) jest instrumentem w analizie portfelowej oraz zarządzaniu strategicznym.

1. TRUDNE DZIECI Produkty, które pochłaniają duże środki na swój rozwój i wprowadzenie na rynek Nie gwarantują sukcesu Nakłady B+R (od dojnych krów)	2. GWIAZDY Produkty, które powodują ekspansję Ciągłe potrzebują jednak środków, inwestycji, dostosowań, promocji Cel: stać się dojnymi krowami
3. DOJNE KROWY Produkty, które przynoszą zwrot zainwestowanego kapitału Stały dochód, źródło finansowania innych produktów, innowacji, modyfikacji etc.	4. PSY Produkty, które niosą za sobą straty. Konieczność eliminacji z oferty

**Schemat 13.** Macierz BCG – schemat analizy**Źródło:** opracowanie własne.

Macierz wskazuje produkty, które pochłaniają duże środki na swój rozwój i wprowadzenie na rynek, a nie można jeszcze określić, jakie jest prawdopodobieństwo odniesienia przez nie sukcesu, gdyż dopiero rozpoczynają swoje życie na rynku – to trudne dzieci (inaczej znaki zapytania lub dylematy). Kolejna grupa to gwiazdy, czyli produkty, które powodują ekspansję, wchodzą dynamicznie na rynki, ale ciągle potrzebują środków i wsparcia. Najatrakcyjniejsza grupa z punktu widzenia przedsiębiorstwa to dojne krowy, czyli produkty, które nie są nowe, ale swoją pozycją gwarantują zwrot zainwestowanego kapitału, przynosząc stały dochód, na stabilnym względnie wysokim poziomie. Z uwagi na to mogą stanowić źródło finansowania innych produktów, w tym badań nad nowościami i innowacyjnymi rozwiązaniami oraz wsparcie dla schodzących z rynku psów. Psy (inaczej kule u nogi) to produkty, które niosą za sobą straty lub z innych powodów jest konieczność eliminacji ich z oferty. Nie zawsze jednak można to uczynić tak szybko, jak chciałaby tego firma. Produkty w fazie spadku, pozostając na rynku, wymagają często jeszcze dostarczania części czy serwisu, co generuje wydatki.

Potencjał marketingu jako narzędzia implementacji zasad zrównoważonego rozwoju w obszarze cyklu życia produktu wydaje się nieograniczony. Zasadniczo najważniejsze jest potraktowanie konieczności dostosowań do nowych wymogów

(ESG, zielonego ładu, inkluzywności etc.) jako szansy na dokonanie korekt w każdej z faz, które otworzą nowe możliwości. Macierz BCG ma uwypuklić słabości każdej kategorii: trudne dzieci, gwiazdy, dojne krowy, psy przekuć w siłę każdego etapu życia produktu dzięki nowemu, odświeżonemu spojrzeniu.

Trudne dzieci mają ogromny potencjał w procesie kreacji zrównoważonych ofert produktowych. To nowości, które są zawsze znakami zapytania, czyli chcąc uczynić je bardziej zrównoważonymi, dopasowanymi do bieżących oczekiwań i wyzwań – wystarczy wokół tych pytań poszukiwać, jak jeszcze inaczej można zrealizować dany koncept. Może w kooperacji z konkurentami, może na bazie innych surowców (w tym z recyklingu), może zamieniając dwa produkty w jeden, co ograniczy zużycie materiałów i energii, ilość odpadów etc. Produkty te mogą stać się gwiazdami nawet szybciej dzięki takim zabiegom.

W modelu zrównoważonym gwiazdy, zwłaszcza młode, wymagające nakładów, aby rozbłysnąć, powiększając swój udział w rynku, powinny być celowane do możliwie licznych, ale dobrze zbadanych obszarów. Poszukując nowych miejsc zbytu, warto uaktywnić interesariuszy zewnętrznych na tych rynkach. Wprowadzanie młodej gwiazdy, wsparte dobrą znajomością lokalnych uwarunkowań, z pewnością da korzyści zarówno korporacji, jak i jej kooperantom. Inwestowanie w gwiazdę jest konieczne, ale należy podjąć działania, które obniżą ryzyko inwestycji, gdyż w tej fazie mamy do czynienia z dużą dynamiką otoczenia. Pozwoli to np. na uniknięcie kosztownych wpadek wizerunkowych czy marnotrawstwa w postaci utraty przewag technologicznych na rzecz lucky loserów lub – co gorsza – free riderów.

Stare gwiazdy to produkty już zwykle samofinansujące się. Na tym etapie równowaga w procesie zarządzania marketingowego powinna obejmować wykorzystanie modelu pełnej inkluzywności, czyli poszukiwania koncepcji włączania wszystkich potencjalnie zainteresowanych ofertą. Wymaga to kreatywnego podejścia do strategii wariacji i alternacji, aby nie wykluczać nikogo. Gwiazda w odpowiedniej oprawie/wersji może uruchomić nowe grupy nabywców. Kluczowe, aby ta oferta stanowiła odpowiedź na dobrze rozpoznane, uszczegółowione, skonkretyzowane zainteresowania i oczekiwania odbiorców, np. odnośnie do specyficznych doświadczeń, dostosowania do wysublimowanych gustów czy dedykowanych wydarzeń. Oferta może dotyczyć zróżnicowanych rynków narodowych, specyficznych cech różnych grup nabywców według wieku, płci, wyznania etc. Cel takiej inkluzywności to poszukiwanie ofert najbardziej dopasowanych do konkretnych rynków i ukierunkowanie tylko niektórych produktów jako potencjalnych dojnych krów, a innych jako niszowych o specyficznych charakterystykach.

Dojne krowy to żywiciela organizacji, dlatego to one wymagają szczególnej uwagi w dobie dynamicznych zmian na rynku i szybkiego starzenia się produktów. Ich udział w rynku jest duży i stabilny, ale tylko stałe obserwowanie trendów i kierunków zmian pozwoli im pozostać na tej korzystnej pozycji. Muszą one być najlepszymi wersjami standardu na dany moment. Nie mogą być to zatem produkty niezmienniane, ale produkty odzwierciedlające bieżący standard danego rynku, czyli nadążające

za technologią i podstawowymi wymogami np. designu czy dostępnego dodatkowego wyposażenia. Takie zabiegi są jak najbardziej realizacją koncepcji odpowiedzialnego społecznie i zrównoważonego rozwoju, gdyż pozwalają na utrzymanie na rynku udoskonalanych, coraz bardziej ekologicznych i spełniających podnoszące się normy produktów dostępnych masowo.

Produkty w fazie spadku to te, które nie tylko nie przynoszą znaczącej nadwyżki finansowej, ale przede wszystkim ich perspektywy rozwojowe są znikome. Psy przegrały walkę z bardziej konkretnymi ofertami. Zrównoważone podejście to sprawić, aby wycofanie się z danego sektora, może konkretnego regionu, segmentu rynku, było jak najmniej obciążające zarówno dla firmy, jak i otoczenia. Kluczowe to rozważyć możliwość nadania drugiego życia produktowi lub jego części. Możliwe przesunięcie do mniej wymagających grup odbiorców, wykorzystanie jako elementów innej oferty, odzyskanie surowców z wycofywanego produktu etc. to ewentualne przykładowe opcje.

Podsumowując, koncepcja cyklu życia produktu to kompleksowa analiza całej oferty przedsiębiorstwa, dająca bardzo wiele potencjalnych możliwości udoskonalania bieżącej działalności każdej organizacji, a nawet wskazania nowych filarów bardziej zawansowanych strategii rozwoju w przyszłości. Dopełnieniem analizy odnośnie do produktu i jego specyfiki jako obiektu działań marketingowych przedsiębiorstwa jest spojrzenie na ofertę korporacji przez pryzmat piramidy potrzeb według Masłowa. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że klasyczne ujęcie wykorzystane zostanie jedynie jako pewien konstrukt analityczny. Odwołano się do piramidy jako schematu obrazującego następujące po sobie, przyrostowe fazy zaspokojenia kolejnych poziomów potrzeb. Osiągnięcia niższego poziomu stanowią zatem fundament, czyli standard. To uznawany za wymagany i przynajmniej w minimalnym stopniu zaspokojony wymóg – wymogi minimum w danej sytuacji, dla danego rynku czy grupy odbiorców (mogą być określone prawem lub zwyczajowo), aby wejść na kolejny poziom. Powyżej obowiązujących wymogów kreowana jest wartość dodana, w postaci dodatkowych walorów, służących do zaspokajania kolejnego wyższego poziomu potrzeb.

Klasyczne ujęcie **piramidy potrzeb Masłowa** obejmuje (schemat 14):

- potrzeby fizjologiczne;
- potrzeby bezpieczeństwa;
- potrzeby afiliacji (miłości i przynależności);
- potrzeby szacunku i uznania (poważania);
- potrzeby samorealizacji.

**Schemat 14.** Piramida potrzeb**Źródło:** opracowanie własne.

Należy zaznaczyć, że wykorzystanie piramidy potrzeb Masłowa do analizy oferty konkretnej korporacji nie jest równoznaczne z interpretacją potrzeb, jaką przedstawił autor, ale jest koncepcją pomocną dla zrozumienia i wyjaśnienia, jak kreowane są typy produktów dla różnych grup nabywców. W tym ujęciu pięć klasycznych grup potrzeb posłuży do klasyfikacji ofert korporacji, z uwzględnieniem stosowanych działań marketingowych:

Potrzeby fizjologiczne to najprostsza forma produktów, zapewniających wypełnienie potrzeb nabywców w podstawowym zakresie. W konsekwencji firmy przygotowują dla tej grupy podstawową ofertę dóbr i usług, która musi spełniać minimalne wymogi. Są to standardowe produkty w starszych wersjach. Skierowane do obu większości (wcześniejszej i późniejszej), co pozwala na masowość dystrybucji i stosowanie atrakcyjnych ofert cenowych, a także promocji o charakterze materialnym. Przykłady stanowią wszystkie typy produktów oferowanych przez firmę, które nie wykraczają ponad obowiązkowy standard, czyli wersję podstawową dla danego rynku, np. telefon czy komputer z podstawowymi funkcjami; samochód z nieco starszym wyposażeniem, ale zgodnym z dopuszczalnymi standardami bezpieczeństwa; ubezpieczenie w zakresie obowiązkowym czy konto z podstawowymi funkcjami; produkty spożywcze (napój, jogurt, chleb etc.) zgodne z wymogami dla żywności w danym kraju etc.

Potrzeby bezpieczeństwa to zapewnienie o bezpieczeństwie oferowanych produktów, poprzez: certyfikaty, informacje o zawartości, w tym konkretnych składnikach/nowinkach (pozytywnych) lub ich braku, gdy dotyczy to zagrożeń lub niekorzystnie oddziałujących składników/elementów. Uwiarygodnienie poprzez renomowane miejsce sprzedaży (oficjalny przedstawiciel, apteka etc.). Przywoływanie rekomendacji organizacji lub autorytetów. Przykłady działań to: informacje typu bez cukru, bez GMO, znak CE, potwierdzenie z testów konsumenckich, rekomendacja WHO etc. Można także wskazać, że produkt testowano w ekstremalnych warunkach, np. mróz, pustynia, wyścigi F1 lub dla szczególnie wrażliwych osób, np. dzieci, chorych na

cu krzycę etc. Stanowi to potwierdzenie bezpieczeństwa dla tzw. normalnego użycia. Podobną rolę odgrywa wskazywanie dopuszczenia produktu dla dzieci i niemowląt czy powoływanie profesjonalistów w jakiejś dziedzinie, stosujących dany typ produktu kojarzącego się z ich profesją, np. na wysoki odsetek dentystów używających danej pasty do zębów, wodę z minerałami używaną w trakcie wyczerpującego meczu przez utytułowanych sportowców czy piosenkarzy, gdy preparat ma regenerować struny głosowe etc.

Potrzeby afiliacji to eksponowanie w produktach walorów potwierdzających przynależność do danej grupy, kultury, fanklubu, grona ekspertów, osób wykazujących konkretne cechy etc. Na przykład komputer dla graczy, napój dla sportowców, zapach dla „prawdziwego mężczyzny”, perfumy dla „wyjątkowej kobiety”, *must have* fana danej grupy etc. W ten sposób produkty standardowe dzięki wykorzystaniu jako dopełniania pewnych idei zyskują nowe funkcje. Typowe przykłady strategii alternacji w zarządzaniu produktem, czyli wypełniania nowymi ideami, treściami. Opakowanie perfum (znanych wcześniej lub w nowej wersji) w nowej szacie graficznej przypominającej strój głównego bohatera konkretnej serii filmów. Produkty sygnowane logiem i utrzymane w konkretnej kolorystyce, aby wskazywać na ulubione obszary zainteresowań właściciela – wszystko (etui telefonu, szal, kubek, obraz/plakat na ścianie, wygaszacz ekranu etc.) z malarstwem Gustava Klimta, z kolorami i logiem Bayernu Monachium, z akcentami kojarzącymi się z żeglarsstwem etc.

Potrzeby uznania realizują głównie produkty prestiżowe, tzw. kultowych marek, specjalizujących się w tworzeniu wyjątkowych ofert. W każdej branży można wymienić takie marki, które są oznaką prestiżu, wyjątkowości posiadaczy tych produktów, zazwyczaj synonimem wysokiej ceny produktów – ceny zdecydowanie powyżej standardu dla danego typu produktu. Klasyczne przykłady to znane marki luksusowe, np. Ferrari, Lamborghini, Bentley, Maybach, Dior, Gucci, LVMH etc. Mogą to być także superluksusowe marki bardzo drogich dóbr, podkreślające ponadprzeciętność posiadacza produktu. Mogą to być dobra profesjonalne, uznawane za najwyższej jakości w branży, np. sprzęt muzyczny, sportowy etc. Jednak nie musi to być wcale dobro luksusowe, a może być to produkt, który na tle konkurencji ma wysoką cenę, gdyż nabywca płaci za cenioną, sprawdzoną markę – wartość na tle branży, doświadczenie.

Potrzeby samorealizacji znajdują się na szczycie piramidy Masłowa. W przypadku oferty przedsiębiorstwa to produkty, których dotyczy indywidualizacja, personalizacja, budowanie wyjątkowości, ale nie na pokaz (na zewnątrz), lecz dla siebie. Mogą to być produkty wyglądające zwyczajnie, standardowo, a kryjące ponadprzeciętne lub specyficzne rozwiązania (strategia zarządzania produktem – dyferencjacja). Oferta to specyficzne produkty, niszowe rozwiązania – dostosowania do wysublimowanych indywidualnych potrzeb, gustów, preferencji. Produkty wypełniające potrzeby samorealizacji mogą nie podobać się nikomu innemu, być uznawane za brzydkie, kiczowate. Mogą zawierać rozwiązania uznawane przez innych za nieprzydatne. Mogą być kilkukrotnie droższe z uwagi na realizację jakiegoś dodatkowego, ważnego dla konkretnej osoby, zadania. Wzrost ceny to np. efekt przekazywania

przez producenta czy dystrybutora pewnych kwot na określone cele charytatywne, czy wykorzystanie w produkcie materiałów w pełni biodegradowalnych, czy produkowane i sprzedawane w modelu *fair trade* etc. Mogą też być jednostkowo niekoniecznie najdroższe, np. opakowanie wyjątkowego smaku lodów, lub bardzo drogie, np. jakiś drobiazg historyczny, sprzęt retro, spotkanie z wyjątkową osobą, potrawa o unikatowych składnikach lub podawana w specyficznym miejscu etc. Samorealizacja, np. samochód (klasyk), wymarzony obraz, kolejny element wyjątkowej kolekcji filizanek, jazda na torze F1, wykorzystywanie specyficznych rozwiązań w zwykłej ofercie etc. są wartością dla jednostki (nie muszą być akceptowane ani uznawane za wartościowe publicznie).

W toku niniejszej analizy pojawiło się pojęcie strategii zarządzania produktem, które jest dobrym podsumowaniem tego podrozdziału. Przedsiębiorstwa, kształtując swoje oferty, mogą równocześnie realizować kilka z nich. Można wymienić sześć podstawowych typów **strategii zarządzania produktem**:

- strategia niezmienności (w tym zamierzonej i niezamierzonej),
- strategia modyfikacji (w tym wariacji i alternacji),
- strategia innowacji (w tym dywersyfikacji i dyferencjacji),
- strategia eliminacji,
- strategia endogeniczna,
- strategia egzogeniczna.

Strategia niezmienności występuje w odmianie niezamierzonej niezmienności produktu, co w istocie oznacza działanie schematyczne, uznające realizowany model za pozbawiony wad. Produkty nie są poddawane cyklicznym zmianom z wygodnictwa. Zarządzający uznają osiągane efekty za zadowalające. Tak długo, jak produkty będą znajdowały chętnych do ich zakupu, strategia może być realizowana. Jest ona jednak obciążona wysokim ryzykiem utraty kontaktu z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem i w efekcie nagłym wygaśnięciem popytu, na co firma nie będzie przygotowana. Analizując podejście pod kątem zrównoważonego rozwoju organizacji, strategia wydaje się przestarzała i niespełniająca wymogów społecznej odpowiedzialności.

Zupełnie innym podejściem jest zamierzona niezmienność produktu, która jest działaniem celowym, opartym na szczegółowej analizie sytuacji rynkowej. Przedsiębiorstwo zazwyczaj wybiera jeden lub nie więcej niż kilka produktów, których atrybutem jest niezmienność od lat, tradycja, powrót do korzeni. Podkreśla ten walor i stara się na tym koncepcie budować nowe odsłony oferty. W ten sposób podejście w pełni wpisuje się w realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju organizacji. Przykłady to niebieski klasyczny krem Nivea, w motoryzacji takie klasyki jak Fiat 500 czy VW Garbus, torcik Wedla czy zwykłe, proste klocki Lego.

Strategia modyfikacji realizowana jest przez każdą firmę, gdyż polega na tworzeniu nowych ofert produktów wytwarzanych według dotychczasowych technologii. W istocie produkt pozostaje niezmieniony (warstwa techniczna bez zmian), a modyfikacje mają charakter zewnętrzny (warstwa szersza). Strategia modyfikacji występuje w dwóch odmianach:

- **warianci** – polega na uzupełnianiu oferty nowymi wariantami dotychczas oferowanego produktu, np. kolory, kształty, warianty językowe etc.; jest to doskonała możliwość rozwoju produktu (faza wzrostu) i tworzenia ofert zróżnicowanych zewnętrznie, a bazujących na niezmiennym rdzeniu produktu;
- **alternacji** – polega na wypełnianiu dotychczasowych produktów nowymi treściami, ideami; przykłady to zastosowanie opakowań ekologicznych czy dostosowanych do konkretnych świąt lub dla wybranych grup nabywców – dzieci, fanów danego filmu, sportowców etc.

Realizacja tej strategii pozwala na kreację bardzo wielu różnych ofert niemal dla każdego odbiorcy. Pozwala na indywidualizację, od poziomu najprostszych produktów zaspokajających podstawowe potrzeby (fizjologiczne) aż do poziomu wysublimowanych potrzeb samorealizacji. Na przykład warianty kilku podstawowych kolorów zewnętrznej obudowy jakiegoś produktu, do wersji własnej koncepcji o indywidualnych cechach, z wykorzystaniem ekologicznych farb, zdjęć, mieszanek wielu wzorów, odwołaniem do ulubionych bohaterów etc. Tym samym strategie wariacji i alternacji mogą się łączyć, co daje dodatkowe możliwości modyfikacji produktu, w tym zgodnie z trendami zrównoważonego rozwoju.

Strategia innowacji wymaga zastosowania nowych technologii w produkcji, czyli zmiany muszą dotyczyć rdzenia. W ramach tej strategii wyróżnia się:

- **dywersyfikację** – stopień podobieństwa do dotychczasowego produktu jest duży; nowe wersje są podobne do dotychczasowej zewnętrznie, ale są zmienione wewnętrznie, czyli bazują na nowej technologii któregoś z podstawowych elementów rdzenia; np. samochody zewnętrznie bardzo podobnie wyglądające, ale z różnym typem technologii napędowej (silnika);
- **dyferencjację** – podobieństwo produktów jest małe lub nie występuje wcale; mowa o nowym sposobie realizacji tej samej potrzeby; np. komunikacja: telefon stacjonarny, telefon komórkowy, internet/komputer; odtwarzanie muzyki: paterfon, gramofon–płyta winylowa, CD, mp3.

Przy dyferencjacji różnicowanie może dotyczyć równocześnie wszystkich elementów oferty, gdy innowacje wprowadzane są w szeroko rozumianym produkcie, czyli w trzech warstwach, w tym oczywiście także technologicznej. Dyferencjacja dotyczy zwykle produktu, ale i usług okołoproduktowych (obsługa klientów, dystrybucja/lokalizacja, sposób świadczenia usług).

Strategia eliminacji polega na zawężeniu programu produkcyjnego w celu osiągnięcia specjalizacji. Zwykle przedsiębiorstwo rozpoczyna od szerokiej oferty produktów, czasem luźno ze sobą powiązanych dóbr/usług. Następnie stopniowo koncentruje się na swoich kluczowych kompetencjach, odcinając/eliminując kolejne elementy. Strategia ma na celu znalezienie optymalnego miejsca na rynku. Rozpoczęcie działalności w sektorze elektronicznym w jego wszystkich możliwych wariantach, a następnie zwężanie obszaru produkcji, np. do ofert z zakresu elektroniki użytkowej (zwykle sprzedaż lub wydzielenie jako osobnej firmy wcześniej realizowanych aktywności), ostatecznie skoncentrowanie się np. na produkcji smartfonów.

Strategia eliminacji jest zalecaną strategią z punktu widzenia realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w praktyce. Pozwala bowiem na skoncentrowanie się przedsiębiorstwa na rozwijaniu kluczowych kompetencji i budowanie sieci współpracy w obszarach dodatkowych. W ten sposób poprawia się zwykle jakość oferowanych usług i dóbr finalnych, ich trwałość i zakres oraz płynność wprowadzonych udoskonaleń.

Strategia endogeniczna, inaczej pasywna, nie uwzględnia ciągłej ewolucji potrzeb nabywców, zakłada uniwersalność pewnych potrzeb. Przedsiębiorstwo uznaje, że produkty, które aktualnie są wytwarzane, będą również potrzebne w przyszłości, tylko należy je stale udoskonalać. Strategia jest bliska orientacji produktowej i jest adekwatna do wąskich segmentów wyspecjalizowanych. Strategia może być zgodna z ideą zrównoważonego rozwoju tylko wtedy, gdy wprowadzenie zmian będzie efektem zrozumienia przez firmę ogólnych wymogów koncepcji ESG i niejako wewnątrzorganizacyjnej zmiany podejścia.

Strategia egzogeniczna, inaczej aktywna, stawia na ciągłe poszukiwanie nowych możliwości rozwoju, odkrywanie/kreowanie potrzeb nabywców, gdyż zakłada zmienność i różnorodność potrzeb nabywców. Strategia zakłada, że zmiany te postępują dynamicznie zarówno w ujęciu czasowym, jak i przestrzennym. Strategia polega na kreowaniu wartości dodanej do stale rosnących standardów. W strategii uwzględnia się ewolucję rynków i modyfikowanie podejścia korporacji do zasad ekspansji:

- od produkcji eksportowej na bazie krajowych wzorców – **etnocentryzm**;
- po rozpoczęcie produkcji na rynkach zagranicznych – **policentryzm**;
- przez włączenie się w proces konkurencji i podziału rynków z uwzględnieniem ich regionalnych specyfik – **regiocentryzm**;
- po globalne pokrycie rynku i lokalne adaptacje produktów – **geocentryzm i podejście transnarodowe**.

Konkludując, koncepcja produktu w marketingu jest wielowątkowa i bardzo rozwojowa. Poruszone w niniejszym podrozdziale kwestie stanowią jedynie wybrane aspekty dotyczące produktu. Rozwinięciem tej części jest analiza strategii marki jako podstawy budowania wizerunku firmy i produktu.

3.4. Strategie marki – budowanie wizerunku firmy i produktu

Marka jest „dobrym duchem” każdego przedsiębiorstwa, kojarzona jest z konkretnym symbolem, logo, produktem. Oznacza po prostu jeden z najcenniejszych zasobów firmy. Warto jednocześnie zaznaczyć, że jednoznaczna definicja pojęcia „marka” nie została wypracowana. Marka to wyobrażenie o firmie/produkcie

w umyśle nabywcy. Jest jednym z najważniejszych elementów, składających się na postrzeganie produktu przez klienta, czyli jest to istotny składnik majątku przedsiębiorstwa, zwłaszcza międzynarodowego. Dla sukcesu korporacji transnarodowych wypracowany zbiór marek należących do sieci jest niemal bezcennym kapitałem i stanowi fundament budowania długookresowej konkurencyjności na rynku międzynarodowym.

Współcześnie uważa się, że to marki odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu tożsamości klientów, a wręcz nawiązują z nimi emocjonalny związek. Klienci zwykle wiążą się z markami, które są zgodne z ich osobowością. Marka stała się doświadczeniem, opartym na relacjach. W konsekwencji w XXI w. scenariusz marketingowy musiał ulec zmianie. Klienci nie są już bowiem zainteresowani komunikatami do firm czy firmami pasywnymi, ale zwykle kluczowi klienci, zwłaszcza korporacji, to ci, którzy są aktywni i zaangażowani w interaktywne relacje. Warto zauważyć, że współczesny model biznesowy, przeznaczony dla nowoczesnego klienta (szukającego doświadczeń, indywidualizacji, lecz nie zawsze na stałe tych samych) powinien oferować grupie docelowej możliwości „przejścia” do najbardziej w danym momencie dopasowanego do niego konceptu. W konsekwencji siła firmy tkwi w dysponowaniu w swojej ofercie pakietem marek, stanowiących pewien system relacji wzajemnie się uzupełniających, aby klient mógł wydobyć maksimum z każdej funkcji danej marki.

Funkcje marek także zatem ewoluują. Współcześnie kluczowe wydają się trzy z nich:

- **hedonistyczna** – korzyść dla nabywcy związana z jego oczarowaniem ulubioną marką do tego stopnia, że staje się on jej lojalnym nabywcą, fanem, a czasem niemal „wyznawcą”;
- **symboliczna** – odnosząca się do realizacji potrzeb funkcjonalnych konsumenta, np. przy zakupie odzieży to oczekiwania funkcjonalne, ale na poziomie pragnień, czyli stylu ubierania się, wyrażania siebie; dla konkretnej grupy nabywców może to oznaczać wymóg posiadania lub wykluczenia danego elementu, koloru, symbolu, kroju etc.;
- **etyczna** – oznacza nacisk na społeczne zaangażowanie, ochronę środowiska, trend *no waste* (zero marnowania), ochronę praw człowieka (czyli np. sprawdzanie kolejnych etapów produkcji pod kątem dbałości o prawa pracowników czy standardów ochrony kooperantów; akcje społeczne etc.).

Konkurencyjność marki w procesie zakupowym bazuje na trójdzielnej analizie, wykonywanej przez nabywcę (zwłaszcza konsumenta) opartej na (schemat 14):

- **wiedzy o marce** – poziomie świadomości znaczenia marki i wizerunku konkretnych marek; jest to zależne od typu rynku (rodzaju dobra) oraz charakterystyki nabywcy (jaki wizerunek jest spójny z typem nabywcy i jego oczekiwaniami dotyczącymi pozycjonowania z wykorzystaniem marki czy kreowanymi przez konkretną markę wartościami);
- **związku z marką** – przywiązanie do danej marki; podstawy budowania tej relacji mogą być racjonalne, emocjonalne, społeczne; zaufaniu do marki

związanym z własnymi dotychczasowymi doświadczeniami z marką/markami i poziomem satysfakcji z tych relacji; zaufaniu do marki opartym na innych przesłankach lub zdarzeniach mogących to zaufanie podważyć;

- **rezultatach behawioralnych** – dotyczących bieżących, a także przyszłych zakupów; zmian zachowań związanych z procesem zakupowym: częstotliwość zakupów, reakcje na akcje marketingowe, ale i charytatywne organizowane pod daną marką; może to być wewnętrzna potrzeba wyrażenia siebie poprzez manifestowanie zakupem danego produktu swoich uczuć, ról, pozycji; w skrajnych przypadkach swoisty kult marki może sprawiać, że klient na tyle silnie identyfikuje się z marką, że zachowania zakupowe przybierają charakter atypowy.



Schemat 15. Rola marki w procesie zakupowym

Źródło: opracowanie na podstawie: F-R. Esch, T. Langer, B.H. Schmitt, P. Geus, *Are Brands Forever?...*, s. 98–105.

Wskazane trzy etapy postrzegania marki w procesie zakupowym przez nabywcę skłaniają oczywiście przedsiębiorstwa do konkretnych działań. Kluczowe zadanie to zbudowanie świadomości marki i jej konkretnego wizerunku. W tym celu niezbędne komponenty dookreślające markę to oczywiście nazwa (najczęściej zapisana w konkretny sposób) i zwykle jakiś specyficzny symbol, który ma się wyraźnie kojarzyć z daną marką (niekoniecznie z całą stojącą z nią firmą/korporacją). Niejako najwyższym stopniem w tym procesie budowania świadomości i wizerunku, czyli wiedzy o marce, jest latami udoskonalane i dopracowane jej logo.

Marka zawsze powinna być widziana jako kompozycja elementów:

- słownych → → NAZWA (logotyp),
- ikonicznych → → SYMBOL (znak, sygnet),
- mieszanych → → LOGO.

Najlepsze komunikacyjne rezultaty osiąga się, gdy symbol ikoniczny i nazwa marki łączą się w całość. Słowo dociera bowiem lepiej do odbiorcy, kiedy nie jest jedynie prostą do odczytania nazwą, ale przybiera oryginalną graficznie formę. Logo marki

to znak gwarancyjny firmy, krótki przekaz kluczowych wartości przedsiębiorstwa zapisanych w jego misji. Z praktycznego punktu widzenia logo to wynik potrzeby szybkiego komunikowania się, podstawowy element identyfikacji wizualnej korporacji, który służy do poprawy jej rozpoznawalności na rynku międzynarodowym. Forma graficzna logo, służąca do wizualizacji marki na rynku, obejmuje zwykle sygnet (znak/symbol) oraz logotyp (nazwę zapisaną w specyficzny sposób).

Możemy wyróżnić siedem podstawowych sposobów tworzenia logo:

- **inspirowane nazwą organizacji** – marka jest wówczas tożsama z nazwą korporacji;
- **tematyczne** – związane z zakresem działalności;
- **inspirowane cechami konkretnego produktu** z oferty firmy – jego przeznaczeniem, korzyściami;
- **symboliczne** – wykorzystujące symbole charakterystyczne w danej kulturze (przywołując określone konotacje, takie jak np.: korona, gwiazda, lew, orzeł etc.); graficzne wyobrażenie jakiegoś pojęcia, procesu lub czynności, podkreślenie walorów/atrybutów;
- **inspirowane heraldyką** – herby i godła, skojarzenie z wieloletnią tradycją, podkreślające zwykle wyjątkowość produktów, ich prestiż;
- **inspirowane literami i cyframi** – np. monogram (zestawienie dwóch lub trzech liter w graficzną kompozycję) czy kaligram (litery są poprzestawiane, tworzące wzór lub symbol, np. pierwsze litery nazwy wytwórcy lub pośrednika);
- **abstrakcyjne** – same w sobie nic nie znaczą, choć coś (konkretnego) zdaniem ich twórców wyrażają; zazwyczaj mają inspirować nabywców, akcentować kreatywność podejścia firmy do realizowanych projektów, indywidualizm, niepowtarzalność oferowanych dóbr czy usług etc.

W tym miejscu należy dodać, że marka lub część marki (logo, sygnet), która jest prawnie chroniona i stanowi wyłączną własność jednego sprzedawcy, nazywa się znakiem towarowym (handlowym, ochronnym). Wszystkie znaki towarowe są zatem markami. Tylko niektóre marki są znakami towarowymi.

W kreowaniu wizerunku na rynku, w tym zwłaszcza międzynarodowym, korporacje (także mniejsze przedsiębiorstwa) mogą wykorzystywać różnorodne strategie marki. Przyjęte strategie pełnią bardzo ważne funkcje w procesie budowania wizerunku i świadomości marki, ale także związku klienta z marką. Ich zadaniem jest uporządkowanie oferty przedsiębiorstwa, co w przypadku korporacji ma kluczowe znaczenie. Należy bowiem starać się w pełni usatysfakcjonować konkretne grupy nabywców, inwestując w konkretne marki w taki sposób, aby trafiały w najistotniejsze dla danego segmentu cechy oferowanych produktów. To ma przełożyć się na rosnące zaufanie do danej marki. W efekcie korporacja będzie mogła osiągnąć główny cel tego etapu (związek z marką), czyli przywiązanie klienta i bazując na jego lojalności, tworzyć kolejne oferty.

Warto przypomnieć bowiem, że segmentacja to podział rynku na konkretne grupy nabywców, różniące się m.in. hierarchizacją konkretnych istotnych dla danej

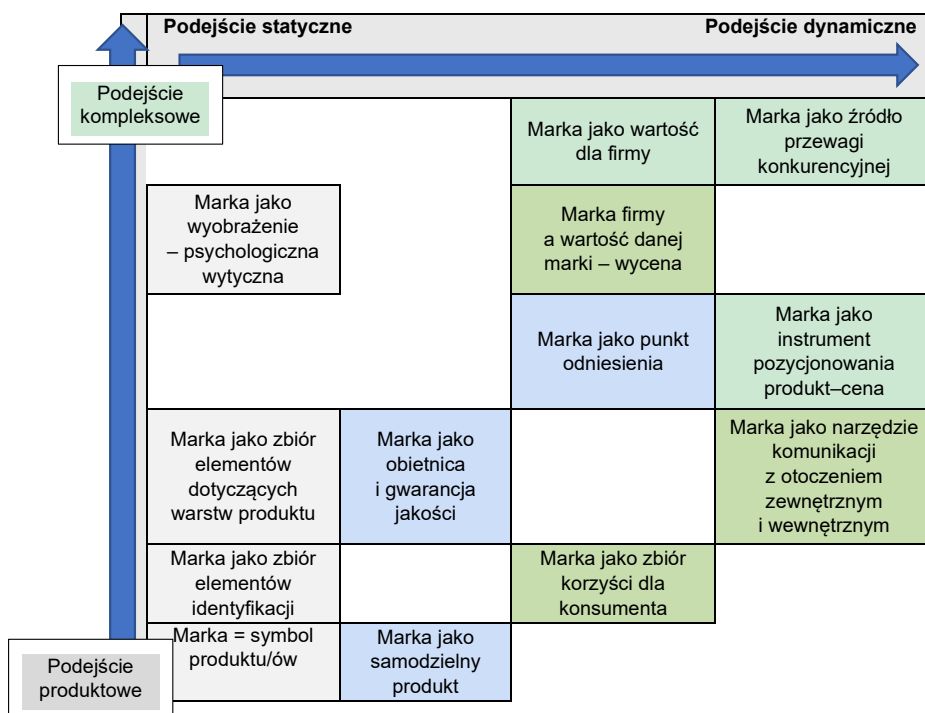
grupy cech produktów. W konsekwencji dla jednej grupy dana cecha konkretnego produktu może być najważniejsza, dlatego tworzymy markę, akcentując ten kluczowy walor i jemu podporządkowujemy inne parametry. Klient, wybierając markę, płaci właśnie za to, że trafia w jego oczekiwania i oferuje nowe inspiracje dla zaspokajania jego wysublimowanych pragnień. Na przykład dla marki samochodu sportowego to parametry techniczne, możliwe osiągi, sportowy styl jazdy, dostosowane do wybranego modelu wnętrza czy koncepty designu. Zawsze możemy nieco mniej uwagi poświęcać niżej zhierarchizowanym cechom. Dla innej grupy docelowej – segmentu, zupełnie inna cecha oferty jest nr. 1 i wówczas to wokół niej budujemy kolejne warstwy. Z punktu widzenia firmy i kreacji swojej strategii marki kluczowe jest pamiętanie o etapach postrzegania marki w toku procesu zakupowego: wiedza o marce (świadomość, wizerunek); związek z marką (satisfakcja, zaufanie, przywiązanie); zachowania klienta (kluczowe uwarunkowania zakupu decydujące o trafności danej oferty, lojalność – motywy przyszłych zakupów, postrzeganie innych ofert z palety marek należących do firmy).

Wybór adekwatnej dla danego przedsiębiorstwa strategii marki (lub ich kompilacji) jest jedną z najważniejszych decyzji zarządczych. Cztery podstawowe strategie marki to:

- **strategia marki rodzinnej** (wspólnej, firmowej) – nazwa marki tożsama z nazwą firmy/korporacji; nazwy produktów są identyczne z nazwą dysponującą nimi firmy np.: Philips, Bosch, Canon, HP, Samsung, L'Oréal, Starbucks; modele produktów mogą być oznaczane np. numerami, liniami czy typami według przeznaczenia czy grupy nabywców; realizując tę strategię dla pewnej, nawet dominującej grupy produktów, korporacja może stosować równolegle także pozostałe typy strategii marki;
- **strategia marki indywidualnej** (marki produktu) – nazwa marki produktu nie kojarzy się z konkretną firmą; produkty korporacji, które mają własną, samodzielną nazwę, markę niezależną od nazwy producenta; przykłady: Henkel – Fa, Persil, Ceresit; Unilever – Elizabeth Arden, Domestos, Persil, Dove, Knorr, Hellmann's; P&G – Pampers, Gillette, Ariel, Duracell, Lenor, Braun, Blend-a-med, Old Spice, Always; VW – Skoda, Audi, Porsche, Bentley, Bugatti, Lamborghini; L'Oréal – Vichy, Maybelline, NYX, Garnier; Coca-Cola – Fanta, Sprite, Powerade, Kinley, Minute Maid, Simply, Diet Coke;
- **strategia marki łączonej** (kombinowanej) – połączenie indywidualnej nazwy/marki produktu i marki firmy; wspólne występowanie odrębnych, rozpoznawalnych nazw produktów i nazwy firmy/korporacji; przykłady: Toyota Corolla, Toyota Yaris, Toyota Rav4; Microsoft PowerPoint, Microsoft Word, Microsoft Excel; rozszerzona interpretacja tej strategii oznacza, że także marki indywidualne konkretnej korporacji mogą dopracować się swoich rozpoznawalnych nazw własnych; przykłady: Kia (należąca do korporacji Hyundai) i jej marki Kia Sorento, Kia Sportage, Kia Ceed, Kia Picanto, Kia Rio;
- **strategia rozciągania marki** (rozszerzania) – wyjście z marką do innego nowego obszaru i budowanie na znanej marce skojarzeń z wypracowanym

wcześniej wizerunkiem; przeniesienie wypracowanej/znanej nazwy marki jakiegoś produktu musi dotyczyć produktów zupełnie innego rodzaju; przykłady: kosmetyki Puma, Ferrari, Mercedes.

Podsumowaniem analiz dotyczących roli marki na rynku globalnym powinno być spojrzenie statyczne – dotyczące produktu oraz dostrzeżenie zróżnicowanych ujęć dynamicznych – uwzględniających budowanie wartości firmy przez markę/ marki należące do sieci korporacji. Taka analiza pozwala uwypuklić możliwości wykorzystania marki w kreowaniu długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (schemat 16).



Schemat 16. Dynamika i perspektywa ujęcia definicyjnego marki (marka w ujęciu statycznym i dynamicznym)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem elementów: M. Grębosz, D. Siuda, G. Szymański, *Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 19.

Przedstawione ujęcia marki jako symbolu, zbioru elementów, ale i zbioru korzyści, obietnicy, narzędzia komunikacji, w tym także pewnych treści zindywidualizowanych do konkretnych odbiorców, wreszcie wartości dla firmy i kluczowego źródła jej potencjalnych przewag, mimo dynamiki zmian otoczenia doskonale obrazuje spektrum dostępnych działań korporacji, aby zyskiwać źródła wartości dodanej do

stale ewoluujących standardów. Tym samym wskazuje na ogromny potencjał marki jako istotnego narzędzia w procesie implementacji zmian, ukierunkowanych na coraz bardziej zrównoważony rozwój korporacji.

3.5. Cena, dystrybucja i promocja – podstawowe instrumentarium pojęciowe

W niniejszym podrozdziale w możliwie syntetyczny sposób starano się zaprezentować podstawowe instrumentarium pojęciowe, dotyczące trzech poza produktem elementów koncepcji 4P, czyli ceny, dystrybucji oraz promocji. W konsekwencji każde z tych pojęć zostanie zdefiniowane na poziomie minimalnym, nieco uproszczonym, jedynie w zakresie wymaganym do dalszych analiz.

Cena to wyrażona w pieniądzu relacja wymienna między towarami/usługami. Potocznie i marketingowo używamy kilku różnych pojęć wyrażających cenę. Potocznie, w zależności od okoliczności, inne określenia cen to np. czynsz, cło, dzierżawa, chesne, podatek, honorarium, taryfa. Z marketingowego punktu widzenia podzmiennie kategorii cena to: cena katalogowa, rabaty, ulgi, okresy płatności, warunki kredytu, skonta.

Zgodnie z prawem popytu i podaży wraz ze wzrostem cen rośnie podaż, a spada popyt, natomiast spadkowi cen towarzyszy wzrost popytu i spadek podaży. Cena wiąże się zatem z prawem popytu i podaży. Popyt byłby doskonały, gdyby przy stałej cenie ustalonej przez firmę na satysfakcjonującym poziomie zainteresowanie klientów stale rosło. Popyt doskonale elastyczny oznacza, że przy danym poziomie ceny każda ilość oferowanych dóbr zostanie sprzedana, jednak zmiana ceny może doprowadzić do istotnych zmian popytu. Popyt nadelastyczny, gdy spadek ceny powoduje szybszy niż proporcjonalny wzrost popytu. Popyt nieelastyczny, gdy wzrost ceny powoduje mniejszy niż proporcjonalny spadek popytu, zwykle czasowy. Popyt elastyczny występuje, gdy spadek ceny powoduje proporcjonalny wzrost popytu. Incydentalnym zjawiskiem jest popyt sztywny, który nie zależy od ceny. Specyficzne zjawisko to popyt paradoksalny: wzrost ceny powodujący wzrost popytu i spadek ceny powodujący spadek popytu. Przykładowe paradoksy rynkowe to:

- **paradoks Giffena** – dotyczy produktów najbardziej podstawowych i najuboższych grup nabywców, szczególnie wrażliwych na cenę; gdy następuje wzrost cen dóbr podstawowych (zajmujących najważniejsze pozycje w zakupach tej grupy) pobudza on wzrost sprzedaży (próba ograniczenia strat w przyszłości);
- **paradoks Veblena** – dotyczy dóbr luksusowych i klientów najbogatszych; spadek ceny determinuje spadek popytu, gdyż im droższe dobra, tym są one bardziej atrakcyjne, stanowiąc element wyróżnienia i prestiżu; ich upowszechnienie

powoduje spadek poziomu satysfakcji tej grupy, odstąpienie od zakupu, nawet rezygnację z marki; w przypadku dóbr luksusowych firmy muszą bardzo dobrze rozpoznać rynek docelowy, aby działaniami cenowymi nie wywołać długookresowych szkód (konieczne odpowiednie strategie cenowe);

- **paradoks marketingowy** – konsument kojarzy wysoką cenę produktu z wysoką jakością, a niską cenę z niską jakością; gdy obniżamy cenę, popyt maleje, gdyż nabywca, pozycjonując produkt, np. utożsamia go z marką niższej jakości; podobnie zdarza się, że celowe podbijanie ceny stymuluje popyt, gdyż nabywca jest niewrażliwy na cenę, utożsamiając droższe oferty z wyższą jakością; w tym drugim przypadku może to także być np. cena podniesiona za konkretne istotne dla nabywcy walory produktu, np. pozyskiwane w ekologiczny sposób materiały, akcje charytatywne, działania *fair trade* etc.

Rodzaj produktu (w tym przyjęte strategie zarządzania produktem) oraz poziom rozpoznania rynku (w tym zwłaszcza odpowiednia segmentacja nabywców i dostosowanie do poszczególnych grup ofert opatrzonej wybraną z palety firmy marką) powinny determinować koncepcję ceny. Trzy podstawowe strategie cen producentów to:

- **strategia skimmingowa**, inaczej spijania śmietanki (*price skimming; creaming*) – towarzyszy wprowadzeniu nowego produktu na rynek i oznacza dodanie mu prestiżu dzięki bardzo wysokiej cenie, ale przede wszystkim oznacza odrabianie nakładów korporacji na B+R; wysoka cena nowości przyciąga grupę zamożnych klientów, którzy są wrażliwi na prestiż (markę, pragną wyróżnienia) i mało wrażliwi na cenę; w trakcie pobytu produktu na rynku cena systematycznie spada; typowe produkty dla tego wariantu to te oparte na nowych technologiach i innych innowacyjnych rozwiązaniach, np. samochody, elektronika, gdzie kolejne generacje detronizują niedawnych liderów;
- **strategia cen penetracyjnych** (*penetration pricing*) – ma zapewnić rozpowszechnienie nowości dzięki atrakcyjnej cenie; zazwyczaj dotyczy nastawienia na masowego odbiorcę i dążenia do wzrostu udziału w rynku; strategię stosuje się, gdy trudno jest wyróżnić produkt na rynku w inny sposób niż niską ceną; typowe działania to wprowadzanie nowych wariantów/modyfikacji w dobrach częstego zakupu, aby zachęcić nabywców do ich wypróbowania; nowa oferta ma atrakcyjną cenę, nawet niższą od dotychczasowych wariantów; zwykle jednak po zaakceptowaniu nowości na rynku cena wzrasta do standardowej; stosowana jest, gdy występuje duża liczba substytutów danego produktu (popyt jest bardzo elastyczny ($e > 1$), czyli wrażliwy na cenę); w trakcie pobytu produktu na rynku cena może zatem rosnąć (faza wzrostu); typowe przykłady to podstawowe produkty spożywcze i chemiczne w nowych wersjach smakowych czy zapachowych, z nowymi rodzajami dodatków, w nowych opakowaniach etc.
- **strategia cen prestiżowych** (*prestige pricing, premium pricing*) – powinna być wykorzystywana dla ofert skierowanych do grup nabywców niewrażliwych na cenę, a raczej oczekujących, że jest ona barierą dla mniej zamożnych

nabywców, czyli stanowi element budowania wyjątkowości, statusu, prestiżu, wyróżnienia odbiorcy; produkty niezmiennie w bardzo wysokich cenach; poziom ten utrzymuje się przez długi czas, a wręcz stale; strategię stosuje się dla produktów, które odgrywają rolę symboliczną, np. zegarek od Cartiera; produkt symbolizuje prestiż i status; wysoka cena to motywator zakupu dla określonej, tylko pewnej grupy docelowej; produkty w cenach prestiżowych najczęściej w branżach produktów wybieralnych, takich jak odzieżowa, obuwnicza, kosmetyczna etc., choć także specjalnych, np. samochody: Ferrari, Bentley, Lincoln etc.; współcześnie także walory, eksponujące zasady zrównoważonego rozwoju mogą stanowić elementy decydujące o stale wysokich cenach konkretnych linii produktowych czy marek, np. kosmetyki czy galanteria wyłącznie na naturalnych składnikach pozyskiwanych w określony sposób, ręcznie robione etc., ważne, że muszą istnieć konkretne, celowo i wyraźnie eksponowane walory produktu, decydujące o wyborze tej strategii: perfekcyjne cechy, prestiżowa marka, sygnowanie przez osobę bądź instytucję o wysokiej wiarygodności, które np. decydują się na bycie ambasadorem marki, uwiarygodniają ją poprzez swoje użytkowanie tych produktów, dając poświadczenie ich wartości etc.²⁷

Zastosowanie odpowiedniej strategii cenowej musi być dopełnieniem zintegrowanej koncepcji marketingowej. Należy pamiętać, że 4P to system naczyń połączonych. Brak spójności elementów obniża wartość całości. W tym kontekście równie ważna jest dbałość o adekwatność działań w kanale dystrybucji, jak i stosowanych akcji promocyjnych. Na przykład nie wszystkie strategie cen stosowane przez pośredników są właściwe dla konkretnych ofert. Strategie cen stosowane przez pośredników (detalistów) to np.:

- **nierówne końcówki** (*odd-even pricing*) – np. zamiast 10,00 zł jest 9,99 zł czy 50,00 zł jest 49,95 zł; ceny sugerują niższą grupę cenową produktu; strategia tego typu najbardziej skuteczna jest przy cenach progowych, np. 5, 10, 100, 1000; współcześnie stosowanie tego typu zabiegu ma bardzo szerokie zastosowanie; ostatnia liczba z reguły jest liczbą nieparzystą; warto jednak zaznaczyć, że nie należy wykorzystywać strategii dla produktów ekskluzywnych; dla dóbr specjalnych (np. samochody), sens ma stosowanie zabiegu, ale w nieco zmodyfikowanej wersji, czyli zamiast 260 000 zapis 259 000;
- **podwójne ceny** (*double pricing*) – to strategia bardzo etyczna; na opakowaniu produktu umieszcza się bowiem dwie ceny: pierwsza to cena danego opakowania (detaliczna, np. 450 g produktu), a druga to cena jednostki, np. kg, litra produktu; strategia pozwala na ocenę rzeczywistego kosztu produktu i szybkie porównywanie cen substytucyjnych produktów;

27 Np. produkty sygnowane znakiem rodziny królewskiej, które musiały przejść wieloetapowy proces testów i sprawdzania ich producentów. Podobnie produkty używane przez osoby utożsamiane z konkretnymi wartościami, poziomem profesjonalizmu w danej dziedzinie czy statusem majątkowym, który pozwala im osiągać najwyższej klasy dobra etc.

- **specjalna oferta** (*special offer*) – ceny jako element aktywizowania nabywców; dobrze jest znaleźć okazję do obniżek; mogą być to święta, walentynki, wakacje, ale nawet obniżka z okazji rozpoczęcia weekendu czy specjalnych dni w centrach handlowych; kiedy dotyczy to np. wyprzedaży poprzedniego rocznika/modelu, kluczowe jest skuteczne poinformowanie nabywców o atrakcyjnych dla nich walorach, które mogą otrzymać w tej ofercie za niższą cenę; wymaga to znajomości zarówno swojego rynku docelowego, jak i możliwych do ekspansji segmentów dotychczas nieobsługiwanych;
- **psychologiczna obniżka** (*psychological pricing*) – ekspozycja się obniżką ceny na metce poprzez pokazanie przekreślonej poprzedniej ceny; tak naprawdę nie zawsze wiadomo, ile proponowany produkt rzeczywiście wcześniej kosztował; strategię taką zazwyczaj stosuje się w odniesieniu do produktów wybieralnych, np.: obuwy czy odzieży, gdzie brak jest wyraźnego przedziału cenowego;
- **przynęta cenowa** (*price bait*) – zachęca się konsumenta do odwiedzenia sklepu, promując dużą bonifikatę, np. 40-procentową obniżkę cen, ale dopiero np. przy kasie okazuje się, iż dotyczy to wybranej gramatury, koloru czy rozmiaru.

W celu zastosowania właściwych strategii cenowych niezbędna wydaje się znajomość zasad pozycjonowania produktów według cen w ofercie danego przedsiębiorstwa. Istotą koncepcji, zwłaszcza dla dysponujących szerokim asortymentem i bogatą paletą marek korporacji, jest ustalenie, które produkty są standardem, pewnym minimum rynku. Wokół nich plasują się bowiem kolejne poziomy, o coraz bardziej zaawansowanych walorach, za które klienci są gotowi zapłacić więcej. Poniżej standardu funkcjonują dobra realizujące dane funkcje, ale już w zakresie poniżej bieżących wymogów rynku. Pozycjonowanie produkt – cena to klasyfikacja produktów, obrazująca efekt wyważania ceny i jakości na siedmiu poziomach:

- najwyższa cena – **produkt perfekcyjny** (*perfect product*) oznacza wszystko perfekcyjne, szczyt technologii, innowacja, unikatowe walory, składniki etc.;
- wysoka cena – **produkt luksusowy** (*luxury product*), czyli gdy wybrane cechy są perfekcyjne (maksimum możliwości), pozostałe ponadprzeciętne, marka klasy *premium*;
- dość wysoka cena – **produkt specjalny** (*special product*) dobra specjalnego przeznaczenia, profesjonalny użytek;
- średnia cena – **produkt wysokiej jakości** (*high-quality product*), czyli wyselekcjonowany według danej cechy, marki o wyższej renomie, ekspozycja pewnych cech, walorów czy funkcji;
- niższa cena – **produkt standardowy** (*standard product*), standard danego rynku, produkt oznaczony konkretną, zazwyczaj cenioną marką, która wskazuje na reprezentowanie konkretnych cech, oznaczających spełnianie wymogów standardowych dla danego typu oferty w danym momencie;
- niska cena – **produkt przeciętny** (*average product*), zwykle starszy model, także produkt bezmarkowy, spełniający funkcje, ale w zakresie poniżej bieżącego standardu;

- najniższa cena – **produkt uproszczony** (*simplified product*), to produkt o najniższej jakości, bez pewnych walorów lub funkcji, ale działający w zakresie minimalnych wymogów użytkowych.

Analizując ofertę konkretnej korporacji z wykorzystaniem koncepcji pozycjonowania „produkt – cena”, należy bezwzględnie pamiętać, że typologia produktów jest w tym przypadku pochodną ceny. Stąd cena wymieniona jako pierwsza. Oznacza to, że produkty perfekcyjne są najdroższe w ofercie, dalej kolejno luksusowe, specjalne, wysokiej jakości, standardowe, przeciętne i uproszczone. Pilnowanie takiego układu oferty jest bardzo ważne, także jako element realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju. Wymaga bowiem modyfikowania kolejnych poziomów po wprowadzeniu zmian w standardzie, obowiązującym w danym momencie. Oznacza to, że w pozycjonowaniu „produkt – cena” oferty danej korporacji mogą migrować, zmieniać swoje miejsce w piramidzie w różnych okresach rozwoju firmy, na przykład kiedy w wyniku fuzji lub przejęć pojawiają się w palecie nowe marki czy w ogóle nowe kategorie produktów. Działania zarządcze korporacji dotyczące marketingu powinny odpowiednio pozycjonować marki, aby unikać kanibalizacji²⁸. Istotnym elementem tych działań jest uwzględnianie stopnia wrażliwości konkretnych grup nabywców na cenę.

Czynniki, wpływające na wrażliwość cenową nabywcy, to np.:

- **efekt wartości unikatowej** – nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, im bardziej produkt jest unikatowy; dobra perfekcyjne i luksusowe przeznaczone są właśnie dla nabywców ceniących wyjątkowość; podobnie w tym przypadku dobra specjalne, czyli takie, w których wybrane cechy mają dla nabywcy szczególną wartość; jako profesjonalista, znawca docenia on elementy oferty, które przeciętnemu użytkownikowi mogą być wręcz zbędne;
- **efekt braku świadomości istnienia substytutów** – nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, gdy są mniej świadomi istnienia substytutów lub nie mogą łatwo porównać jakości z substytutami; działania marketingowe firm nakierowane są zatem głównie na wyróżnienie swoich ofert, gdyż wrażliwość rośnie dla produktów standardowych; produkty wysokiej jakości charakteryzują się zatem naciskiem na eksponowanie pewnych oryginalnych rozwiązań, walorów czy funkcji; stanowi to doskonałe pole do działań proekologicznych i wszelkich praktyk zrównoważonych;

28 Przykłady z rynku motoryzacyjnego: Honda – Acura jako produkt luksusowy, Honda CRV jako wysokiej jakości z wszystkimi możliwymi opcjami, a Honda ZRV i HRV jako standard dla SUV-a, ale np. bez napędu na 4 koła (jest tylko w CRV); podobnie Renault (właściciel marki Dacia) – Dacia w jego ofercie jako standard, nie może wyprzedzić Renault, więc nawet w najwyższej wersji nie da się skonfigurować równocześnie napędu na obie osie i skrzyni automatycznej; Kia K4 tylko rynek amerykański i australijski (jako wyróżnik), nie ma jej w Europie ani nawet w Korei; Toyota: Lexus jako marka luksusowa Toyoty; ale tylko dla jednego modelu Lexus RX gwarancja 10 lat, co pozwala na wyższą pozycję.

- **efekt globalnych wydatków** – nabywcy są mniej wrażliwi na cenę, im mniejszą część ich dochodu stanowi wydatek na dane dobro; wrażliwość na cenę zależy zatem od typu nabywcy oraz typu dobra; w tym obszarze firmy podejmują więc działania zmierzające do zmniejszenia jednorazowego wysiłku finansowego nabywcy, np. wynajem długookresowy drogich dóbr czy kooperacje z instytucjami zapewniającymi nabywcom ułatwienia w dostępie do finansowania; działania te mają charakter zrównoważony, inkluzywny, prokonsumencki, pod warunkiem stosowania wyłącznie etycznych praktyk.

Podsumowując, działania w zakresie cen mają z pewnością swoje istotne miejsce w strategii prorozwojowej korporacji. Stosowane metody i dominujące koncepcje wykorzystywane na danym rynku są zależne od wielu czynników. Źródła różnic cen na rynku międzynarodowym to nie tylko różnice w strategii firmy, w kosztach działań marketingowych związanych zwłaszcza z adaptacją do lokalnych uwarunkowań. Znaczące są często różnice w pozycji i wizerunku marki na rynku oraz pozycjonowaniu na tle konkurencji, nawet tej globalnej. Na poszczególnych rynkach inne są bowiem tradycje i zwyczaje zakupowe, ale i historie rozwoju aktywności poszczególnych korporacji. Mogą one być pochodną przepisów prawnych, stosownych regulacji w systemach podatkowych (ceny transferowe), a także kosztów transportu i dystrybucji, w tym ceł, opłat akcyzowych. Niewątpliwie jednak najistotniejszym elementem, różnicującym podejście do konkretnych rynków są zwykle reprezentowana siła nabywcza populacji, segmentacja grup nabywców z uwzględnieniem lokalnych specyfik dotyczących przyzwyczajeń i zachowań konsumentów oraz praktyka biznesowa związana z relacjami z konkurentami oraz lokalnymi przedsiębiorstwami. W tym ostatnim przypadku atutem jest możliwość włączenia się w lokalną sieć dystrybucji, np. w wyniku kooperacji z podmiotami lokalnymi lub innymi jednostkami, w tym konkurentami.

Polityka dystrybucji zajmuje ważne miejsce w strategii marketingowej korporacji. Na podstawie intensywności wyróżnić możemy trzy podstawowe systemy dystrybucji:

- **intensywny** (*intensive distribution*) – przy minimalnym wysiłku nabywcy, stosowny dla dóbr częstego zakupu, a także podstawowych produktów z kategorii dóbr wybieralnych; system obejmuje wiele punktów sprzedaży; punkty te mają zróżnicowany zakres ofert, gdyż są to zarówno pojedyncze sklepy i inne punkty sprzedaży, jak i sieci dystrybucyjne, w tym markety i hipermarkety; zasadniczo możemy uznać, że dystrybucja intensywna oznacza, że produkt jest dostępny niemal wszędzie; miejsca dystrybucji oferują bardzo zróżnicowany, szeroki asortyment wielu producentów, jednak zazwyczaj tylko w podstawowych lub wybranych wersjach konkretnych typów dóbr;
- **selektywny** (*selective distribution*) – w tym modelu dystrybuowane są dobra, którym nabywca chce poświęcić więcej uwagi w toku procesu zakupowego, porównując oferty; dotyczy zatem głównie dóbr wybieralnych; dedykowany jest także dla dóbr do zastosowań profesjonalnych czy okazjonalnych (dobra

epizodycznego zakupu); zwykle liczba pośredników w kanale jest ograniczona; wyselekcjonowane punkty sprzedaży dysponują głębokim asortymentem dóbr danego typu oraz zazwyczaj także bardziej profesjonalną i kompleksową obsługą sprzedaży; przykłady: sklepy branżowe (elektroniczne, drogerie, budowlane, księgarnie, odzieżowe, sportowe, jubilerskie etc.), punkty kompleksowej obsługi danego typu aktywności czy okazji: sukien ślubnych, nurkowe, fotograficzne, mydlarnie, herbata i kawa etc.;

- **ekskluzywny** (*exclusive distribution*) – to model zakładający duże finansowe zaangażowanie nabywcy, który podejmując rozważne decyzje, jest gotów poświęcić także czas na dotarcie do konkretnego miejsca dystrybucji; liczba punktów sprzedaży jest ograniczona i niejednokrotnie związana z przyznaniem wybranemu pośrednikowi/dystrybutorowi prawa wyłączności sprzedaży na danym obszarze; system wykorzystywany dla dóbr specjalnych w rozumieniu wysiłku finansowego nabywcy; odnosząc się do pozycjonowania produkt – cena dla dóbr: perfekcyjnych, luksusowych, wysokiej jakości (w niektórych branżach równocześnie także produktów standardowych); przykłady: salony sprzedaży samochodów danej korporacji; galerie z dobrami luksusowymi konkretnych marek etc.

Sterowanie systemem dystrybucji to bardzo ważny element polityki firmy. Obecnie coraz bardziej doceniany przez korporacje jako element kompleksowej strategii zrównoważonego rozwoju. W klasycznym ujęciu zadaniem dystrybucji jest rozmieszczenie produktów na rynku w odpowiedni sposób, czyli umożliwiając nabywcom zakup pożądaných produktów na dogodnych dla nich warunkach, w odpowiadającym im miejscu i czasie, z uwzględnieniem akceptowalnej ceny (w którą wliczone są także usługi okołoproductowe wymagane przez daną grupę nabywców). Współcześnie wskazuje się, że dystrybucja w procesie marketingowym pełni aż dziewięć dość rozbudowanych funkcji:

- **informacji** – odpowiedzialność za prawidłowość transferu danych, informacji i wiedzy między wszystkimi uczestnikami procesu; zbieranie i przekazywanie informacji dotyczących potencjalnych nabywców, odbiorców, konkurentów, szans i zagrożeń;
- **zachęcania** – rozpowszechnianie sugestywnych, zachęcających do zakupu informacji o oferowanych produktach (nie tyle prosta informacja o cechach, co wykorzystanie modelu korzyści dla danego nabywcy), o producentach (ich osiągnięciach, nowościach, patentach); o zasadach zakupu (atrakcyjnych formach np. kredytowania czy możliwych specjalnych promocjach);
- **relacji** – wyszukiwanie potencjalnych nabywców i komunikowanie się z nimi przed, w trakcie i po zawarciu transakcji; utrzymywanie i pogłębianie tych relacji;
- **negocjacji** – procesu kojarzenia strony popytowej i podażowej, aż do osiągnięcia porozumienia co do cen i innych warunków oferty niezbędnych do zawarcia umowy i przekazania tytułu własności do produktów;

- **zamówień** – ciągu zdarzeń występujących na linii od informacji o potencjalnym zamiarze zakupu, przez ustalenie szczegółów: modelu, specyfikacji, określonej partii produktów, czasu, miejsca, warunków transakcji; profesjonalnym dostosowaniu oferty do konkretnego nabywcy poprzez zaoferowanie dodatkowych funkcji i usług, a czasem zaproponowanie modyfikacji, w tym redukujących pewne elementy; ta ostatnia faza ma kluczowe znaczenie w procesie, gdyż pogłębia zaufanie do sprzedawcy, co zwykle ma przełożenie na dalsze perspektywiczne kontakty;
- **handlowa** – spedycja, transport, logistyka, magazynowanie, przerób handlowy; ta tradycyjna część dystrybucji ma oczywiście nadal kluczowe znaczenie; dla zachowania wysokiej oceny jakości produktu niezbędne jest prawidłowe wykonywanie usług spedycyjnych, czyli organizacji transportu, w tym skompletowanie potrzebnych do przewozu dokumentów, dobór adekwatnego środka transportu, zaplanowanie trasy przewozu i zapewnienie nabywcy monitorowania drogi przesyłki; w procesie uwzględnić należy także rozwiązywanie ewentualnych problemów związanych z transportem; transport obejmuje przewóz z miejsca odbioru do punktu docelowego; zorganizowaniem procesu transportu w taki sposób, aby wszystkie elementy współgrały, zajmuje się logistyka, która skupia wszystkie działania systemu zarządzania łańcuchem dostaw; współcześnie często posługujemy się akronimem TSL, powstałym z połączenia słów: transport, spedycja, logistyka; dystrybucja obejmuje także magazynowanie produktów; kluczowe zadania w obszarze magazynowania to: zapewnienie ciągłości dostaw dla kluczowych klientów, optymalizacja kosztów zarządzania zapasami oraz minimalizacja przestojów, w tym adekwatne zarządzanie sezonowymi wahaniami popytu; profesjonalny dystrybutor zabezpiecza odpowiednie warunki magazynowe: przestrzeń, temperaturę, wilgotność etc., może też kojarzyć wiele ofert o podobnych parametrach od wielu dostawców, a także kompilować elementy konieczne do kompleksowej obsługi danej grupy klientów; może to obejmować przerób handlowy, czyli sortowanie, uszlachetnianie, porcjowanie (rozważanie, rozlewanie), konfekcjonowanie produktów (paczkowanie lub przepakowywanie);
- **płatności** – przepływ wszelkich środków finansowych: płatności za towary i usługi; regulowanie w imieniu kupujących należności przez banki, finansowanie zapasów, zdobywanie i wykorzystywanie funduszy mających pokryć koszty działania kanału dystrybucji;
- **prawa własności** – prawidłowe zabezpieczenie rzeczywistego transferu prawa własności od jednego uczestnika kanału do drugiego; z uwzględnieniem specyfiki uczestników (np. państwo, rodzaj spółki, uprawnienia dodatkowe etc.) oraz rynków (zwłaszcza specyfiki regulacji na poszczególnych rynkach narodowych, w tym np. miejsce siedziby przyszłego właściciela i inne miejsce/a użytkowania produktu/usługi);

- **ryzyka** – zasad przejmowania przez strony ryzyka związanego z realizacją sprzedaży; gwarancji jakości oferty, w tym obsługi związanej z wykonaniem warunków gwarancji (oferowanej przez producenta, rękojmi) oraz odpowiedzialności sprzedawcy (w tym zarówno za wady fizyczne, jak i prawne); dodatkowo przejęcia na siebie przez daną stronę transakcji obowiązku konkretnych zabezpieczeń, które byłyby adekwatne, aby zredukować/wyeliminować ryzyko uszkodzeń przemieszczanych produktów (np. typów opakowań, wymogów dotyczących obligatoryjnych środków transportu czy czasu realizacji danego etapu w ciągu dystrybucyjnym); przygotowanie przez strony wymaganych pakietów ubezpieczeń niezbędnych dla ochrony produktów w toku realizacji całej transakcji, np. według wymogów dla krajów docelowych czy tranzytowych; odpowiednie zabezpieczenie odnośnie do ryzyka związanego z regulacją należności, w tym wynikającego ze zmian kursów walut dla transakcji międzynarodowych etc.

Wskazane powyżej funkcje nowoczesnej dystrybucji uwiadcniają jej potencjał jako instrumentu implementacji zasad zrównoważonego rozwoju. Dla podkreślenia tej kompleksowości zazwyczaj wykorzystujemy dla tych funkcji określenie „logistyka” lub „TSL” (transport + spedycja + logistyka), co oznacza system przepływów towarowo-informacyjnych z dowolną liczbą faz i ogniw. Obejmuje on związki funkcjonalne i strukturalne, w tym kapitałowe i organizacyjne, zorientowane efektywnościowo w ujęciu systemowym. Istotą jest efekt całościowy, którego podstawę stanowi integracja komponentów w celu racjonalizacji działań (wykonywania wszystkich, ale tylko niezbędnych przy zachowaniu wysokiej jakości działań, w określonej sekwencji czy czasie) na rzecz zabezpieczania odpowiedniego poziomu świadczonych usług. Trzy fundamentalne wzajemnie powiązane elementy systemu to szybkość, spójność i jakość. Najlepiej docelowy model zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju obrazuje formuła „5 zer”: zero zapasów²⁹, zero opóźnień, zero błędów i pomyłek, zero wad i usterek, zero zbędnej biurokracji.

Należy zauważyć, że wskazane funkcje zdecydowanie skuteczniej wydają się realizowane w zintegrowanym modelu kanałów dystrybucji. W klasycznej konstrukcji poszczególni uczestnicy działają bowiem niezależnie. Każdy z nich (producent, hurtownik, detalista) jest odrębnym przedsiębiorstwem, dążącym do maksymalizacji własnego zysku, nawet za cenę obniżenia zyskowności systemu jako całości. Korporacje, które ze swej istoty wykorzystują zintegrowane modele relacji, także w obszarze dystrybucji preferują kanały wertykalne, zintegrowane pionowo. Kanały wertykalne dzielą się na: korporacyjne oparte na własności, kontraktowe oparte na różnych typach umów (np. spółdzielnia, zrzeszenie, stowarzyszenie, *franchising*), administracyjne oparte na wspólnym zarządzaniu.

²⁹ Wszystkiego zgromadzonego na przyszłe potrzeby, czyli dotyczy to zarówno wyrobów gotowych, jak i komponentów, półproduktów, surowców etc. Typowe *just in time*. Oczywiście polityka ta może mieć swoje negatywne reperkusje, zwłaszcza gdy dotyczy to rynku międzynarodowego. Np. w dobie COVID-19 i zakłócenia globalnych łańcuchów dostaw (GVCs – *global value chains*).

Źródła dodatkowych, istotnych konkurencyjnie przewag pojawiają się dzięki wykorzystywaniu jako dominującego zintegrowanego modelu dystrybucji, obejmującego równocześnie wszystkie trzy ścieżki:

- wykup udziałów w podmiotach dystrybucyjnych lub stworzenie ich (własność);
- podjęcie długookresowej współpracy z podmiotami zewnętrznymi, np. dotyczącej współdziałania dla potrzeb dostosowań w zakresie dystrybucji dla wybranego kierunku czy segmentu (umowy długoletnie, alianse strategiczne, *joint venture*);
- podpisanie stosownych porozumień odnośnie do bieżących aktywności (nawet z konkurentami), np. wspólnego zarządzania akcjami w centrach logistyczno-dystrybucyjnych.

Rezygnacja z konwencjonalnych kanałów, rozdzielających poszczególne poziomy uczestników, poprawia bowiem transfer informacji, co zazwyczaj służy podnoszeniu jakości oferty, umożliwiając wykorzystanie w najefektywniejszy sposób wszystkich wymienionych funkcji dystrybucji.

W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że zintegrowany model może rodzić pewne zagrożenia, dlatego wymaga bardzo dobrego zarządzania globalnymi łańcuchami dostaw (GVCs – *Global Value Chains*)³⁰. GVCs kształtują się pod wpływem procesów zachodzących w gospodarce światowej, determinujących kierunki rozwoju poszczególnych państw, regionów³¹, a także zmian związanych z rozwojem przedsiębiorstw i kreowaniem globalnych sieci biznesowych³². Opierają się na koordynacji działalności przedsiębiorstw (w tym korporacji transnarodowych – TNCs), realizujących różnorodne procesy w przestrzeni globalnej³³. Oznacza to rozmieszczenie w różnych regionach świata zróżnicowanych funkcji, etapów poszczególnych procesów w taki sposób, aby uzyskać maksymalizację wartości dodanej. Dotyczy to coraz częściej wiedzochłonnych wyspecjalizowanych procesów o wysokiej wartości dodanej, w tym związanych z zaawansowanym rozumieniem wskazanych dziewięciu funkcji procesu dystrybucji³⁴.

30 Globalne łańcuchy dostaw określane są w literaturze często także jako globalne łańcuchy wartości czy globalne sieci produkcyjne. W niniejszej pracy będą to nazwy używane zamiennie – dla wszystkich ze skrótem GVCs – *global value chains*. Por. N.M. Coe, H.W.C. Yeung, *Global Production Networks: Theorizing Economic Development in an Interconnected World*, Oxford University Press 2015; J. Henderson, P. Dicken, M. Hess, N.M. Coe, H.W.C. Yeung, *Global Production Networks and the Analysis of Economic Development*, „Review of International Political Economy” 2002, vol. 9, no. 3, s. 436–464.

31 B. Drelich-Skulska, S. Bobowski, Ł. Pasierbiak (red.), *Globalne łańcuchy wartości, Funkcjonowanie, dylematy, wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2024.

32 M. Rosińska-Bukowska, *Rozwój globalnych sieci...*

33 P. Folfas, *Handel międzynarodowy mierzony wartością brutto oraz wartością dodaną – analiza porównawcza*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2016.

34 G. Gereffi, K. Fernandez-Stark, *Global Value Chain Analysis: A Primer*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University 2011; T.C. Fort, *Technology and*

Konkludując, dystrybucja we współczesnym wydaniu to niezbędny element strategii marketingowej każdej firmy. Im bardziej rozwinięte, skomplikowane i wielopoziomowe są struktury przedsiębiorstwa, tym większy potencjał wychwytywania operacji mogących posłużyć jako źródło wartości dodanej. Aby w pełni eksplorować ten potencjał, niezbędny jest odpowiedni system komunikacji między uczestnikami systemu. Dotyczy to wielu typów podmiotów i wielu możliwych sposobów komunikacji w relacjach przedsiębiorstwa z nabywcami, a także pośrednikami, kooperantami, dostawcami czy wszystkimi innymi interesariuszami.

W tym miejscu przechodzimy do ostatniego z elementów struktury 4P – promocji. Zintegrowana komunikacja marketingowa obejmuje wiele elementów, **kluczowe składowe *promotion-mix*** można zaklasyfikować do jednej z pięciu kategorii³⁵:

- reklama (*advertising*),
- promocja sprzedaży (*sales promotion*),
- *public relations* (PR),
- sprzedaż osobista (*personal selling*),
- marketing bezpośredni (*direct marketing*).

Cechy charakterystyczne **reklam** to: publiczna prezentacja; przenikliwość (wielokrotne powtarzanie przekazu); wzmocnione środki wyrazu (dźwięk, kolor, muzyka); bezosobowość (monolog, odbiorca nie czuje się zobowiązany do skupienia uwagi). Typologia reklam według mediów i miejsc ekspozycji obejmuje ogłoszenia w środkach masowego przekazu – internet, telewizja, radio; opakowania i materiały stanowiące wkładki do opakowań – np. prezentacja innych elementów oferty danej firmy; filmy, czasopisma, broszury i biuletyny; plakaty i ulotki, informatory, przedruki ogłoszeń; tablice ogłoszeniowe, szyldy, wystawy w miejscu sprzedaży etc.

Typologia reklam obejmuje trzy rodzaje przekazu:

- **informacyjny** – reklamy informacyjne skoncentrowane są na kategorii produktu; kształtowanie popytu pierwotnego na produkt (faza wprowadzenia) lub doskonalenie produktu (faza rozwoju); nowy produkt, czyli przedstawienie jego cech, funkcji, składników etc. lub też modyfikacja oferty jako alternacja (eksponowanie jakiejś idei) lub wariacja (nowe warianty);
- **porównawczy** – reklamy konkurencyjne, odwołujące się do konkretnych ofert konkurentów lub konkurencyjnych marek; eksponowanie wyższości reklamowanego produktu lub marki z akcentem na wrażliwe dla danej grupy docelowej elementy; uwaga koncentruje się na konkurencji; reklama ma charakter bezpośredni (wywołanie natychmiastowej reakcji zakupu), zwykle

Production Fragmentation: Domestic versus Foreign Sourcing, „Review of Economic Studies” 2017, vol. 84, no. 2, s. 650–687; M. Rosińska-Bukowska, *The Impact of the Concepts of „Society 5.0” and „Industry 4.0” on the Evolution of Social Responsibility Standards. In the Light of Research into the Strategies of the Most Powerful Transnational Corporations*, [w:] M. Baudry, S.I. Bukowski, M. Lament, *Financial Stability, Economic Growth and Sustainable Development*, Routledge, London 2024, s. 1–22.

35 G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 533.

dotyczy to fazy wzrostu, lub pośredni, gdy wskazuje zalety (racjonalne decyzje w przyszłości), co możliwe jest zarówno dla fazy wzrostu, jak i dojrzałości;

- **przypominający** – reklamy lojalnościowe skoncentrowane na marce produktu lub firmy; przypominanie o korzyściach, reakcjach, emocjach; uwaga koncentruje się na marce; szczególnie ważna w stadium dojrzałości produktu, gdy konieczne jest przypominanie o istnieniu produktu, podtrzymywanie lojalności stałych nabywców, podziękowanie im za zaufanie.

Wszystkie typy reklam – informacyjna, konkurencyjna, przypominająca – mają potencjał do realizacji zadań związanych z budowaniem obrazu odpowiedzialnej społecznie korporacji, dbającej o wszystkie grupy interesariuszy. Podczas analizy reklam ważna jest treść przekazu reklamowego, czyli podkreślanie wartości produktu słowami, w postaci obrazów, symboli (osobowych i bezosobowych), a także muzyki czy koloru. Treść przekazu powinna być tak dobrana, aby stanowiła część koncepcji rozwoju produktu i wyrażała główną korzyść płynącą z jego użytkowania lub posiadania danej marki produktu dla potencjalnego klienta. Zależnie od rynku docelowego i jego potrzeb należy eksponować istotne kwestie. Czasem wystarczy poinformować o produkcie, w którym tradycyjne opakowanie zostało zastąpione wersją z *recyklingu* czy wskazać, że nowy produkt to zmiana technologii i osiągnięcie odpowiadające najnowszym normom. W innym przypadku wymogiem są wylistowane konkretne dane techniczne czy podkreślenie uzyskiwanych oszczędności dzięki zdecydowaniu się na konkretną ofertę. Wzmocnieniem dla wypełnienia danej funkcji jest slogan reklamowy. Musi on być jednak skierowany do właściwie zdefiniowanego segmentu odbiorców. „The Power of the Dreams” (Honda) nie trafiłoby do wrażliwego na cenę nabywcy, podbija bowiem wyższe poziomy w hierarchii potrzeb. „Biedronka. Codziennie niskie ceny” wyraźnie akcentuje najważniejszy wyznacznik strategii, odwołując się do preferencji swojego docelowego klienta.

Zarówno w przypadku sloganu, jak i w przypadku innych elementów *promotion-mix* skuteczność komunikacji wymaga spójności z kreowaną wizją produktu i/lub firmy. Przekaz reklamowy powinien być wkomponowany w ten system. Wymaga to tworzenia reklam tak, aby współgrały z oczekiwaniami rynku docelowego i bieżącymi działaniami marketingowymi firmy.

Wyróżniamy dwie podstawowe metody tworzenia przekazu reklamowego:

- **indukcyjną** – analiza cech produktu, opinie klientów, dystrybutorów, konkurencji; prezentacja szczegółów, aby wysnuć ogólny wniosek wskazujący na atrakcyjność oferty; przeznaczona dla klientów potrzebujących wsparcia zewnętrznego w dostępie do informacji (dane, eksperymenty, porównania), aby przeanalizować je, wskazać wzorce, trendy i ostatecznie wniosek ogólny;
- **dedukcyjną** – analiza korzyści płynących z produktu i eksponowania oczekiwanej „nagrody”; wyróżniamy cztery typy „nagród”: racjonalne, zmysłowe (czuciowe), społeczne oraz satysfakcji wewnętrznej; dedukcja to rodzaj logicznego podejścia, w którym z ogólnych danych, idei, osiągnięć wyciągamy szczegółowe wnioski.

Wnioskowanie dedukcyjne w kreacji reklam wydaje się współcześnie preferowane z uwagi na fakt, że klient chce mieć poczucie swobody decyzji. W tym modelu prawdziwość przesłanek gwarantuje prawdziwość wniosku. Nabywca poszukuje „nagród”, czyli walorów, które zaspokoją jego potrzeby, a nawet zindywidualizowane pragnienia, co oznacza, że oferta jest dla niego adekwatna. W tabeli 16 przedstawiono przykładowe „nagrody”, prezentowane w reklamach z podziałem na cztery kategorie.

Tabela 16. Typy nagród dla nabywcy (prezentowanych w reklamach)

TYP NAGRODY (w reklamie)	RODZAJ POTENCJALNEJ NAGRODY			
	RACJONALNA (konkret)	ZMYŚLOWA (zmysły)	SPOŁECZNA (grupa)	WEWNĘTRZNA (indywidualne)
1	2	3	4	5
PRODUKT W reklamie podawane są konkretne rezultaty zastosowania lub uczucia/odczucia	Napój skutecznie zaspokaja pragnienie (dowód, czyli potwierdzenie np. badania, certyfikat, skład, konkretne inf.) Samochód – inf. o obniżeniu zużycia paliwa – konkret: oszczędności Certyfikaty np. bezpieczeństwa (5*)	Samochód z napędem elektr. (słuch – cisza, relaks) Kawa, perfumy – zapach, aromat (węch)	Kapsułki do prania w zimnej wodzie – efekt: zmniejszanie zużycia wody i energii Samochód hybrydowy/elektryczny/wodorowy – efekt: spadek zanieczyszczenia środowiska	Krem idealny dla Twojej skóry... Jesteś tego warta... aby Twoja... była jak... Jogurt zapewnia Tobie poczucie lekkości
DOŚWIADCZENIA Reklama odwołuje się do czasu, miejsca, otoczenia, ceny, konkurencji..., aby wskazać na efekt według poniższego schematu: – problem – produkt <i>jako</i> rozwiązanie (efekt)	Kup dwa zapłacić mniej Kup teraz... Lepszy niż... (lata doświadczenia) Gotowe zdrowe dania – jeść zdrowiej, brak czasu danie zawierające... bez gotowania, gotowe w 15 min., polecane przez...	Materac, ubranie – twardość, gładkość (dotyk) Farba – (wzrok) kolor uczucie np. odprężenia (zielony), czystości (biały) elegancji (...) zwrócenie uwagi	Odświeżacz pomieszczeń gwarantujący... społeczną akceptację (likwidacja uciążliwości...) 10% ceny na cele... ochrony przyrody, osób chorych... fundacji...	Sklep dla młodych menedżerów Kupując w... Jesteś cool Jesteś profesjonalistą Jesteś jak...

Tabela 16 (cd.)

1	2	3	4	5
INNE	Próżniowe opakowanie (np. owoce dłużej pozostają świeże) Budyń bez gotowania (skrócenie czasu, oszczędność energii)	Jedząc te... czujesz smak... – dzieciństwa... – jak u mamy, – prawdziwego luksusu/raju	Pasta do zębów pomagasz chorym dzieciom (bo firma jest zaangażowana...	Sprzęt zindywidualizowany dla osób o wyrafinowanym guście Mój telefon/samochód musi mieć... tę funkcję Ma znaczenie dla CIEBIE

Źródło: opracowanie własne.

Skuteczność przekazu reklamowego zależy od dopasowania go do konkretnego nabywcy. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na **style prezentacji przesłania reklamy**. Najczęściej wykorzystywany jest jeden z 10 schematów lub ich kreatywna kompilacja:

- **fragment z życia** – używanie produktu w standardowy sposób; reklamy opierające się na schemacie: problem (kłopot) – rozwiązanie – zadowolenie; widz obserwuje proces, identyfikuje się z przedstawianą postacią i stawia się na jej miejscu; scenka niekoniecznie nachalnie eksponująca produkt czy usługę, ale uświadamiająca nabywcy możliwe zastosowanie – zadowalające rozwiązanie problemu;
- **styl życia** – odwołanie do stylu życia, który jest bliski nabywcy z uwagi na eksponowanie konkretnych wartości tożsamyh z jego wizją świata; przedstawienie, jakiemu podejściu do życia odpowiada dany produkt; np.: sport, ekologia, luz, szybkość, dynamizm, swoboda, tempo życia, ekspresja, zamiłowanie do wszystkiego co... etc.; nabywca identyfikuje siebie lub osobę, dla której chce nabyć produkt z danym stylem życia;
- **fantazja** – tworzenie wrażenia o produkcie lub o jego użyciu (np. przenoszenie do nieba, raju); chwila radości i wyjątkowości dzięki wyimaginowanym doznaniom, gdy zjedzenie odtłuszczonego jogurtu powoduje lekkość i unoszenie się nad ziemią; zjedzenie batonika powoduje, że biuro zamienia się w rajski ogród; fantazja może także podkreślać skuteczność działania np. klimatyzacja, która odpowiada pingwinom i niedźwiedziowi polarnemu;
- **nastrój-wrażenie** – pokazanie wrażenia, jakie wywołuje osoba używająca danego produktu lub stanu, jaki uzyskuje; np. radość, odprężenie, poczucie bliskości, bezpieczeństwa etc.; reklama ma stworzyć wrażenie ponadprzeciętności danego produktu, jego nadzwyczajnych właściwości lub cech, np. w porównaniu ze zwykłym produktem tego typu (choć nie musi ona wskazywać wprost tego innego jako wzorca); przejazd samochodu powodujący zachwyt

przechodzących; wejście do samochodu jako odcięcie od otaczającego zgiełku; zapach perfum przyciągający uwagę otoczenia; zapach kawy czy świecy cynamonowej budujący nastrój świąt etc.;

- **muzyka** – melodia utożsamiana z marką, firmą, produktem; znany utwór przerobiony dla danego produktu; ludzie bądź postacie rysunkowe śpiewające piosenki o produkcie etc.; nie chodzi zatem o podkład muzyczny, który jest niemal w każdej reklamie, a o konkretny „dedykowany” dla produktu, firmy utwór;
- **symbol osobowy** – konkretna osoba, która uosabia produkt, rekomenduje go; ambasador marki; autentyczny lub fikcyjny bohater; musi być wiarygodny na bazie postrzegania posiadanej wiedzy (doświadczenia) oraz jego prawdziwości, czyli zaufania do niego; oznacza to, że symbol osobowy daje gwarancję z uwagi na docenianie jego osiągnięć niekoniecznie w danej dziedzinie, która reprezentuje produkt; kluczowe są rozpoznawalność i szacunek³⁶; zazwyczaj są to aktorzy/aktorki, sportowcy, piosenkarze/piosenkarki;
- **ekspertyza techniczna** – wykorzystanie produktu w ekstremalnych warunkach jako wykazanie jego skuteczności; skoro dany produkt sprawdził się w ekstremalnym teście, np. pustynia, arktyczny mróz, rajdy samochodowe, Formuła 1 etc., na pewno będzie działał idealnie w normalnych warunkach;
- **świadectiono uznania** – kogoś/czegoś o wysokiej wiarygodności w danej dziedzinie, np. instytucji lub eksperta, ale bez personifikacji; to wszelkiego rodzaju certyfikaty i ekspertyzy oraz eksperci w swoich dziedzinach, do których odnosi się reklamowany produkt; np. kucharz czy dietetyk w produktach spożywczych, dentysta dla produktów do jamy ustnej, rodzice niemowlaka dla produktów dla dzieci etc.;
- **dowód naukowy** – prezentacja statystycznych i podobnych dowodów na wyższość danego produktu nad innymi (wykresy, porównania %); odwołanie do wyników badań naukowych;
- **opowieść** – wciągająca odbiorcę historia, która ma przenieść go do innego świata; kluczowe, aby klient czuł się uczestnikiem opowieści, co zapewnia połączenie bodźców rzeczywistych z iluzją; mieszając się w opowieści, kreują nowy rodzaj postrzeganej rzeczywistości; to efekt zespolenia świata fizycznego i cyfrowego, dającego odbiorcy interaktywne i immersyjne doświadczenie³⁷.

36 Wymiar wiedzy osoby prezentującej dane informacje dotyczy kompetencji, fachowości, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, inteligencji; wymiar jej cech osobowych to charakter, osobowość, uczciwość; wymiar stylu prezentacji i wyglądu bohatera to dynamika, atrakcyjność, prezencja. C.I. Hovland, I.L. Janis, H.H. Kelley, *Communication and Persuasion. Psychological Studies of Opinion Change*, Yale University Press, New Haven 1953; C.I. Hovland, W. Weiss, *The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness*, „Public Opinion Quarterly” 1951, vol. 15, no. 1, s. 635–650.

37 Szerzej: Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 6.0. Przyszłość jest immersyjna*, MT Biznes, Warszawa 2024 oraz Ph. Kotler, K.L. Keller, A. Chernev, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2025.

We współczesnym mocno zwizualizowanym świecie sposób skonstruowania przekazu może zadecydować o skuteczności dotarcia do potencjalnego klienta i zatrzymania go dzięki stałemu budowaniu reakcji z marką. Podsumowując rozważania dotyczące wykorzystania reklamy jako narzędzia wspierania kompleksowego procesu działań przedsiębiorstwa, warto wskazać na główne jej cele, którymi mogą być:

- **nowy produkt** – wspieranie wprowadzania nowego produktu i/lub kolejnych modyfikacji; wyraźne zaznaczone informacje wskazujące na nowe cechy lub funkcje lub nowe odsłony w obu tych kategoriach w każdej z warstw produktu;
- **rynek zbytu** – pomoc w opanowaniu pożądaných rynków zbytu, pozycjonowanie na tle konkurencji; eksponowanie ukierunkowania oferty i jej wyjątkowo dopracowanych walorów pod kątem danej grupy odbiorców, danej lokalizacji etc.;
- **efekty natychmiastowe** – skłonienie nabywcy do natychmiastowego zakupu, oferty limitowane, np. sygnowane przez konkretne osoby, dedykowane aktualnym *eventom*, rocznicom, fanom konkretnych idei lub po prostu wskazujące na czasową atrakcyjność, np. konkretne święta czy oferty cenowe;
- **budowanie lojalności** – utrzymywanie kontaktów z wybranym rynkiem docelowym; koncentracja na marce; prezentacja oferty z akcentem na korzyści dla danej grupy stałych odbiorców;
- **potwierdzenie słuszności wyboru** – utwierdzanie nabywców w słuszności podjętych decyzji; opowieść o firmie i jej atutach, osiągnięciach, rocznicach; brak odwołań do konkretnych produktów, ewentualna prezentacja oferty pod kątem asortymentu; budowa wizerunku odpowiedzialnej społecznie organizacji nastawionej na zrównoważony rozwój i dbałość o wszystkich interesariuszy (np. dostawców, pracowników, otoczenie firmy).

Kluczowe, że wybrane cele powinny stanowić dla korporacji klucz do dalszych działań w ramach kampanii promocyjnej. Rozpoczynające od charakterystyki nabywców (ryнку docelowego, segmentacji etc.) i wyznaczania celów promocji (w tym miejsca reklamy w tym procesie) przedsiębiorstwo powinno etapowo i systematycznie pokonywać kolejne stopnie kampanii promocyjnej. Etap pierwszy to zaplanowanie kampanii z uwzględnieniem roli każdego z narzędzi promocji. Kolejny to ustalanie kosztów i wybór odpowiednio dostosowanych środków przekazu, osób, metod, gadżetów etc. Wymaga to np. stworzenia spójnego komunikatu reklamowego, wyboru sloganu, zintegrowania elementów wizualnych i technicznych etc. Kluczowe jednak, żeby realizacja kampanii była sprawna i spójna, a po jej zakończeniu niezbędne jest wykonanie oceny skuteczności działań. W ramach ostatniego etapu mieści się m.in. docenienie innych niż reklama elementów promocji i/lub ich skorygowanie, aby wszystkie narzędzia wspierały się wzajemnie.

Promocja sprzedaży (PS) to krótkookresowe działanie, stosujące bodźce ekonomiczne w celu pobudzenia natychmiastowej sprzedaży. Cele promocji sprzedaży to zwiększenie ilości kupowanego towaru, zachęcenie do wypróbowania dobra/usługi, przyciągnięcie klientów konkurencji. Wyróżnikiem PS jest bodziec materialny,

uzyskiwany jednak dopiero w wyniku dokonania zakupu. Samo zwiększanie sprzedaży wydaje się z założenia nie wypełniać wymogu zrównoważonego rozwoju, jednak odpowiednie pokierowanie PS może wspierać zmianę zwyczajów zakupowych czy przyzwyczajęń nabywców.

Cechy promocji sprzedaży to:

- **komunikacja** – przyciągnięcie uwagi, dostarczanie informacji, które pokierują nabywcę do konkretnego produktu i zachęcą do zakupu; ważne jest wyróżnienie na tle podobnych ofert, umożliwiające przyciągnięcie także nowych nabywców;
- **bodźce ekonomiczne** – zachęty o konkretnej wartości dla konkretnego konsumenta; bodźce dostosowane do typu nabywcy i możliwie dokładnie sprofilowane; precyzja stosowania PS pozwala na unikanie marnowania środków m.in. z uwagi na nietrafione ukierunkowanie bodźca lub włączenie tego elementu jako stałego, oczekiwanego w kolejnych edycjach z powodu zbyt długiego stosowania³⁸;
- **zaproszenie** – wyraźne zaproszenie do dokonania natychmiastowej transakcji; limitowana oferta; atuty oferty z naciskiem na czasowe jej ograniczenie; dołączanie do bieżącej zachęty ekonomicznej elementów wskazujących na dalsze korzyści, dzięki skorzystaniu z tego zaproszenia.

Ze względu na adresata i rodzaj realizowanej strategii komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkami wyróżnia się: PS nastawioną na konsumenta oraz PS nastawioną na pośrednika. Promocja sprzedaży nastawiona na konsumenta to m.in.: bezpłatne próbki produktów dodawane do sprzedawanych dóbr i usług; kupony upoważniające do zakupu kolejnych produktów z dodatkowymi rabatami czy atrakcyjnymi dodatkami; częściowe zwroty zapłaty; oferty refundowane dotyczące np. materiałów uzupełniających czy innych elementów serii; premie od zakupu (karty klienta z naliczającymi się punktami za zakupy); nagrody patronackie, lojalnościowe; testowanie w postaci np. darmowych próbek dodawanych do realizowanych zakupów; konkursy, loterie – związane z zakupem czy sprzedaż wiązana. Wszystkie wymienione metody promocji sprzedaży nastawionej na konsumenta łączy konieczność dokonania zakupu, aby otrzymać konkretny bonus.

Promocja sprzedaży nastawiona na handlowców obejmuje pięć form wsparcia pośredników, które oferuje producent uczestnikom kanału dystrybucji:

38 Przykładem jest stosowanie jakiegoś materialnego dodatku do produktu, np. opakowanie kawy plus kubek gratis czy produkt 100 ml (np. perfumy, szampon) + małe opakowanie podróżne 10 ml gratis, który używany zbyt długo staje się immanentnym elementem produktu głównego i nie odgrywa już roli bodźca. Inna wersja to dodawanie mało wartościowych z punktu widzenia danej grupy docelowej prezentów, które oczywiście zostaną przyjęte wraz z produktem głównym, ale nie będą raczej należycie docenione (a generują, zwłaszcza oferowane do wszystkich produktów, znaczące koszty dla firmy), a na pewno nie były zachętą do dokonania danego zakupu. W skrajnym przypadku to całkowite marnotrawstwo, gdyż klient weźmie i np. wyrzuci jako bezużyteczne.

- **zasilanie finansowe** – to fundusze dla handlowców m.in. na reklamę i wystrój miejsca sprzedaży czy pomoc specjalisty, w zamian za sprzedaż określonej puli produktów danej firmy; działanie może zostać dość łatwo ukierunkowane na eksponowanie produktów określonego typu zgodnie z polityką donatora;
- **prezenty** – czyli nagrody dla sprzedawców za wprowadzenie ofert danej marki lub firmy; mogą mieć różną formę, gradację w zależności od uzyskanych pułapów sprzedaży, co ma angażować sprzedawców w promowanie konkretnych marek lub ogólnie produktów danej firmy; dobrze zmotywowany obietnicą atrakcyjnej dla niego nagrody sprzedawca to nieocenione przedłużenie ramienia firmy;
- **materiały reklamowe** – bezgotówkowe przekazywanie elementów wyposażenia (np. regały, lodówki, stoliki, parasole, szklanki, zastawa stołowa restauracji etc.) z logo firmy, umożliwiające ekspozycję produktów lub świadczenie usług³⁹; materiały pełnią bardzo ważne funkcje zarówno użytkowe, jak i promocyjne; pozwalają na kreatywne eksponowanie preferowanych w danym momencie ofert (*merchandising*), w tym np. zapewnienie lepszej dostępności do produktów bio, zero, eko, etc.;
- **pokazy handlowe** – w miejscu sprzedaży w celu wyjaśniania przebiegu procesów produkcyjnych, pokaz technologii, zasad działania etc.; mogą stanowić doskonałe wsparcie sprzedawców w promowaniu szczególnie nowych rozwiązań, w tym bardziej ekologicznych; korzyścią dla pośrednika jest wzrost sprzedaży, a dla producenta odpowiednie jej ukierunkowanie oraz dodatkowo zapewnienie profesjonalnej wiedzy personelowi w miejscu dystrybucji; pokazy umożliwiają nabywcy wypróbowanie oferty, porównanie wersji, bezpośredni kontakt z osobą postrzeganą jako ekspert, co zwykle ma przełożenie na sprzedaż;
- **targi** – umożliwienie sprzedawcom udziału w zewnętrznych pokazach, konferencjach, szkoleniach na koszt producenta, w tym w atrakcyjnych miejscach; w tym przypadku kluczowe jest nie tylko umożliwienie pozyskania odpowiedniego zasobu wiedzy (np. o produktach czy o firmie, a także o konkurencji), ale i umiętności (np. wykorzystania produktów w pracy, nowych technik

39 Mogą to być regały do ekspozycji produktów firmy, np. niejako z góry wymuszające określone ich ustawienie, a dodatkowo np. posiadanie przez sprzedawcę pełnej oferty produktów z kilku linii produktowych. Mogą także dodatkowo umożliwić organizowanie np. pokazów handlowych z wykorzystaniem produktów (np. takie stoiska można zobaczyć w przypadku firm kosmetycznych czy budowlanych). W przypadku przekazywania np. wyposażenia restauracji oczywiście jest, że jest to promowanie produktów danej firmy, ale dodatkowo umożliwi świadczenie wszystkich innych usług. Stolik z logo browaru służy bowiem i do serwowania piwa, i do obsługi klientów, którzy wcale nie zamawiają piwa. Podobnie szklanka z takim logo może być wykorzystana do podawania np. wody czy soku (z zupełnie innej firmy niż darczyńcy). W tym rozumieniu materiały reklamowe mają dla pośredników wymiar czysto materialny – nie ponoszą oni bowiem dodatkowych kosztów na elementy użytkowane w toku realizacji działalności.

sprzedaży); najcenniejsze jest zbudowanie u pośrednika poczucia wdzięczności, np. o spełnieniu marzeń o podróży do atrakcyjnej destynacji, czy udziału w koncercie ulubionego wykonawcy, czy spotkania ze znaną osobą etc. – oznacza to, że ważny jest czas na pozazawodową aktywność w toku takiego wyjazdu.

Zarządzanie PS nie jest wcale tak prostym zadaniem, jeżeli korporacja chce prowadzić zintegrowaną, przemyślaną i dzięki temu efektywną działalność z wykorzystaniem wielu odmian wskazanych narzędzi. Wiele z tych aktywności ma potencjał jako narzędzia przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju. W tym miejscu warto zauważyć, że formę bonusów mogą stanowić w pewnych warunkach także usługi okołosprzedażowe. Usługi te dzielimy na trzy kategorie: przed dokonaniem zakupu, po dokonaniu zakupu oraz dodatkowe. W tabeli 17 przedstawiono przykłady takich działań oraz wymogi, jakie byłyby konieczne, aby było to działanie promocji sprzedaży.

Tabela 17. Przykłady usług okołosprzedażowych

Usługi przed dokonaniem zakupu	Usługi po dokonaniu zakupu	Usługi dodatkowe
przyjmowanie zamówień telefonicznych (otrzymasz... gratis...)	dostarczenie towaru do domu (gratis)	przyjmowanie czeków
przyjmowanie zamówień pocztą (otrzymasz... gratis...)	pakowanie każdego towaru (gratis)	ogólna informacja
ogłoszenie reklamowe (jako „bon rabatowy” przy zakupie)	pakowanie na specjalne okazje (gratis)	darmowy parking (gratis, gdy masz paragon)
wystawa sklepowa	możliwość wymiany towaru	restauracje
wystawa wewnątrz sklepu	zwrot towarów (gratis)	naprawy (gratis, gdy...)
przymierzalnie	dokonanie poprawek (gratis)	wystrój wnętrza sklepu
stałe i długie godziny otwarcia	dopasowanie produktu (indywidualizacja)	zakupy na kredyt
pokazy mody	składanie części w całość	toalety (gratis dla klientów)
przekazywanie używanych produktów jako części zapłaty	grawerowanie (gratis)	opieka nad dziećmi podczas zakupów (gratis dla klientów)

Źródło: opracowanie własne.

Zintegrowana koncepcja promocji nie może, zwłaszcza współcześnie, w dobie inkluzywności i otwartości na otoczenie i jego potrzeby, funkcjonować bez sprawnie działającego *public relations* (PR). Dotyczy to wszystkich typów organizacji. PR jest strategicznym narzędziem komunikacji przedsiębiorstwo – otoczenie. Obejmuje cały zestaw planowanych i podejmowanych działań, które w określony sposób

mają wpłynąć na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, rozpoznawalność jej oferty oraz kreowanie i stałe utrzymywanie pozytywnych relacji z odbiorcami. Wzrost znaczenia mediów cyfrowych, zmiany pokoleniowe, szybkość transferu informacji, nacisk na inkluzywność etc. wymusiły dostosowanie strategii komunikacji do nowych wyzwań. Kluczowe zasady pozostały jednak niezmiennie. Najważniejsze z nich to w ujęciu długookresowym realizacja strategii komunikacji na podstawie kompleksowych działań, które oddziałują na docelowy (pożądany) wizerunek przedsiębiorstwa oraz w ujęciu krótkookresowym radzenie sobie z bieżącymi problemami, szansami i wyzwaniami pojawiającymi się w otoczeniu⁴⁰.

Przedsiębiorstwa mają możliwość wykorzystania dwóch głównych rodzajów strategii PR:

- **proaktywnej** – podejmowanie przez firmę inicjowanych przez nią samą działań komunikacyjnych; jest to łatwiejsze do kontrolowania i pozwala dobierać czas i narzędzia stosowanie do celów organizacji; ten typ działań umożliwia także angażowanie uczestników i zachęcanie do interakcji; możliwość przedstawiania swojego stanowiska przez korporację w istotnych kwestiach z jednoczesnym pogłębianiem więzi z kluczowymi odbiorcami i lojalnymi nabywcami (fanami marki); proaktywną strategią PR jest także sponsoring;
- **reaktywnej** – związanej z bieżącym odpowiadaniem na bodźce zewnętrzne; opiera się na odpowiedzi organizacji na stale zmieniające się warunki otoczenia; reakcja na bieżące wydarzenia, zapytania mediów, nowe pojawiające się wyzwania, w tym negatywne opinie, pomyłki, nieporozumienia, sytuacje kryzysowe.

Współcześnie aktywne włączanie klientów w działania organizacji za pomocą interaktywnej komunikacji jest niezbędnym elementem PR. Główne metody takich działań to:

- tworzenie i przekazywanie treści w taki sposób, aby odbiorca czuł się ich adresatem. Muszą być zatem dla niego ważne, „odsączone” z natłoku zbędnych informacji;
- umożliwienie klientom bezpośredniego kontaktu z produktami i usługami w realnych warunkach, wykorzystanie próbek, testerów, wypożyczenia produktu etc.;
- inicjowanie działań, które skłaniają potencjalnych i obecnych nabywców do aktywnego udziału w wydarzeniach inicjowanych poprzez firmę, np. dyskusje, debaty, kreatywne konkursy;

40 Szerzej na temat PR m.in.: R.D. Smith, *Strategic Planning for Public Relations*, Routledge, New York 2020; J. Barlik, *Doskonałe Public Relations. Teorie, kontrowersje, debaty*, Poltext, Warszawa 2021, s. 22–24; D.L. Wilcox, G.T. Cameron, B.H. Reber, *Public Relations Strategies and Tactics*, Pearson, London 2015, s. 186–187; K. Wojcik, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2016; W. Budzyński, *Public Relations. Wizerunek, reputacja, tożsamość*, Poltext, Warszawa 2018, s. 11–14.

- stałe pozyskiwanie informacji o odczuciach odbiorców, ich opinii i sugestii za pomocą zróżnicowanych typów narzędzi (badania, ankiety, infolinie, portale społecznościowe etc.).

Korporacje nauczyły się wykorzystywać mechanizmy PR stosunkowo dawno. Stosując strategię inkrementalizmu⁴¹, czyli implementowania wielu małych zmian, na przestrzeni czasu osiągnęły obecnie etap, w którym PR dotyka niemal każdej ich aktywności, co pozwala im czerpać ponadprzeciętne korzyści z tej umiejętności. Atutem PR są wysoka wiarygodność (wiadomości wydają się bardziej autentyczne i godne zaufania niż reklamy); zaskoczenie (dotarcie do nabywców unikających reklamy i kontaktów ze sprzedawcami; przekaz dociera jako część ogólnych wiadomości, a nie jako informacja handlowa) oraz wyróżnienie (z natłoku innych, bezimiennych). PR może przybierać formę czynną lub/i bierną.

Public relations czynne to elementy wizerunku zmienne w czasie, stanowiące wszelkie informacje o firmie nagłaśniane przez nią. Mamy zatem do czynienia z celowym, czynnym działaniem. Przykładowe klasyczne działania tego typu to pokazy, konferencje, rocznice etc. organizowane przez firmę i szeroko rozpropagowane. Wszelkie działania mogące budować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, wskazywać na jego osiągnięcia, a także po prostu przypominać o jego zakresie aktywności, ofercie i nowych odsłonach, np. bardziej zrównoważonych, zaangażowanych społecznie, mogą stanowić postawę PR. W tej kategorii inicjatyw mieści się także aktywne, bieżące reagowanie na ewentualne nieprawidłowości i zdarzenia mogące psuć wizerunek firmy. Zaniechanie lub opóźnienie reakcji na zarzuty, wypadki, awarie może bowiem spowodować niepowetowane straty, i to długookresowe.

Do aktywności PR czynnego zalicza się m.in. **sponsoring**. Wyróżniamy trzy podstawowe jego typy: sportowy, kulturowy, społeczny. Klasyczny sponsoring wykorzystywał sport jako formę rozrywki, docierającą do wielu zróżnicowanych grup nabywców. Kierowany do indywidualnych nabywców odwoływał się do golfa czy tenisa (wybór dyscypliny zależny od rynków docelowych), a dla grup masowych (w tym wczesnej i późnej większości) do gier zespołowych (np. piłka nożna czy siatkówka). Sponsoring kulturowy, a zwłaszcza społeczny, zyskał na znaczeniu w dobie eksponowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Wszystkie podmioty chcą chwalić się działaniami prospołecznymi nie tylko na rzecz ekologii, ale społeczności lokalnych, inkluzywności poszczególnych grup etc. Dotyczy to działań na rzecz zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Różnice dotyczą adresatów działań sponsorskich, co wpływa na dobór inicjatyw czy artystów będących ambasadorami marki. Warto podkreślić, że nieprzemyślane działania w tym zakresie mogą być marnowaniem środków.

Istotnym narzędziem komunikacyjnym PR są **kampanie społeczne**. Ich głównym celem jest zmiana postaw społecznych wobec określonych zagadnień, problemów, czyli

41 Szerzej odnośnie do inkrementalizmu w procesach zarządzania np.: P.J. Idenburg, *Four Style of Strategy Development*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, no. 6.

zmiana zwyczajów konsumentów związanych z użytkowaniem produktów i usług⁴². Działania te mają zazwyczaj charakter edukacyjny. Polegają na dostarczeniu informacji, które są ukierunkowane na zachęcenie odbiorcy do zaangażowania się na rzecz rozwiązywania problemów ważnych z perspektywy dobra publicznego. Prawidłowe zrozumienie istoty tego narzędzia wymaga odwołania się do modeli komunikacji społecznej. W konsekwencji można wskazać trzy podstawowe typy kampanii społecznych:

- **społeczno-informacyjna** – zwrócenie uwagi; sukces to zainteresowanie społeczeństwa problemem, chęć zapoznania się z nim, pobudzenie do refleksji; dostarczanie informacji, a nie nakłanianie; nagłaśnianie konkretnego problemu a nie proste eksponowanie wizji firmy i jej rozwiązań (produktów i usług);
- **ukierunkowana na rzecz danej grupy** – najważniejsze jest osiągnięcie pożądanego efektu perswazyjnego; przekonanie wybranej grupy odbiorców do zmiany zachowań;
- **angażowanie interesariuszy** – zrównoważony rozwój; wprowadzanie zmian, które są korzystne dla wszystkich stron; zmiany są ustalane i omawiane, negocjacje oparte na zaufaniu, zaangażowaniu stron, wspólnym dążeniu do konsensusu, zrozumieniu.

Współcześnie także **product placement** (PP) traktuje się często jako element aktywnego PR, gdyż polega na świadomym i umiejętnym umieszczeniu produktów lub usług w materiałach medialnych, takich jak np. seriale, filmy, gry komputerowe czy programy telewizyjne. Wprowadzenie produktu w treści medialne w subtelny sposób sprawia, że grupy docelowe traktują go jako integralną część danej produkcji. Pozwala na precyzyjne dobieranie miejsc lokowania produktu, tak aby jak najlepiej dopasować się do preferencji odbiorców. Widoczność produktów w konkretnych, odpowiednio dopasowanych do celów sytuacjach zwiększa nie tylko ich rozpoznawalność, ale przede wszystkim sprzyja zapamiętywaniu konkretnych emocji, wrażenia, skojarzeń, co może przekładać się na decyzje zakupowe. Odpowiednie podejście do PP może przynieść wiele pozytywnych efektów, jednak należy stale monitorować reakcje odbiorców i dbać o liczne szczegóły tej formy przekazu, aby uniknąć ewentualnych zagrożeń dla wizerunku firmy czy marki⁴³.

42 Np. wskazanie, że opakowania jednorazowe to problem społeczny (generują odpady, koszty etc.), że dodatkowo mogą być szkodliwe dla samego nabywcy (np. pozostawiając mikroplastik w jego organizmie). Kampania społeczna zazwyczaj nie krytykuje jednak złych zachowań nabywcy, ale pokazuje mu problemy i eksponuje możliwe korzyści zmiany postawy. Np. że gdyby przyszedł z własnym, najlepiej szklanym opakowaniem/kubkiem wielokrotnego użytku, to będzie to korzystne dla niego – jego zdrowia, dla planety, a dodatkowo dla jego portfela, zaoszczędzi, bo np. produkt zakupiony do własnego pojemnika czy butelki będzie miał niższą cenę.

43 F. de Gregorio, Y. Sung, *Understanding Attitudes toward and Behaviors in Response to Product Placement*, „Journal of Advertising” 2010, vol. 39, no. 1, s. 83–96; M. Soba, M. Aydin, *Product Placement Efficiency in Marketing Communication Strategy*, CCSE, Canada 2013, s. 111–113.

PR czynne to oczywiście także aktywny udział w targach branżowych i pokrewnych. Podstawowym celem jest wówczas prezentowanie najnowszych osiągnięć, w tym koncepcyjnych, wskazujących na wizjonerski rozwój formy. Istotną częścią są relacje interpersonalne, odkrywanie nowych przestrzeni do współpracy. Są to także miejsca pozycjonowania swoich ofert przez bezpośrednich konkurentów, umacniania wartości i pozycji poszczególnych firm/marek, kreowania nowych marek i trendów. PR czynne to zatem potężne narzędzie i może stanowić istotne źródło przewagi, zwłaszcza w połączeniu z innymi składowymi *promotion-mix*.

Public relations bierne to elementy stałe wizerunku, które często i tak są wymagane w toku prowadzenia działalności biznesowej, jednak stają się narzędziami PR dopiero odpowiednio wyeksponowane. Do narzędzi PR biernego należą np. materiały drukowane i audiowizualne, w tym raporty roczne, biuletyny, nagrania, wszelkie informacje udzielane interesariuszom, np. linie informacyjne, portale społecznościowe. Kluczowa funkcja to zapewnienie firmie ciągłości w komunikacji z klientami poprzez dostarczanie im rzetelnych informacji w wygodny i dostępny dla nich sposób. Wpływa to na budowanie zaufania i autentyczności w oczach odbiorców.

Ich odpowiednie skonfigurowanie i ukierunkowanie może przyczyniać się do budowania pozytywnego wizerunku firmy (lub niestety także go psuć, niwecząc często wysiłki na pozostałych polach). Ważne narzędzia PR biernego to tzw. środki identyfikacji przedsiębiorstwa, w tym wystrój biura, stroje personelu, wygląd siedziby oraz tzw. gadżety, takie jak papier firmowy, wizytówki, kubki, smycze czy pamięci USB (*pendrivy*) w przeróżnych formach i kształtach, atrakcyjnych dla danej grupy obecnych i potencjalnych klientów (np. opaski, długopisu, samochodziku). Wszystkie one kreują wizerunek firmy w umyśle nabywcy. Każdy z tych elementów, choć to górnolotnie brzmi, powinien odzwierciedlać misję firmy, aby działał pozytywnie, a nie destrukcyjnie na wizerunek. Wymagana jest spójność przekazu. Jeżeli firma chce być postrzegana jako *eko*, to jej gadżety czy siedziba nie mogą temu przeczyć. Należy dodać, że czasami gadżety mogą stać się częścią promocji sprzedaży, jednak tylko wówczas, gdy warunkiem ich otrzymania jest zakup. Te same gadżety rozdawane na targach jako działania służące przypomnieniu o firmie i budowaniu jej wizerunku będą już PR (nie PS).

Należy zauważyć, że PR może mieć także wymiar wewnętrzny. Wewnętrzny PR obejmuje budowanie i utrzymywanie relacji wewnątrz firmy, zwłaszcza pomiędzy zarządzającymi a zatrudnionymi. PR skierowany do pracowników ma na celu regularne działania, służące poprawie ich zadowolenia i zaangażowania. Pracownicy oczekują jasnych informacji o wizji i celach organizacji. Wzajemne relacje mają wpływ na pozytywną i sprzyjającą atmosferę w miejscu pracy, stworzenie zgranego zespołu, sprawne zarządzanie zmianami, co przekłada się na lojalność, aktywny udział w realizacji celów. Działania te odgrywają kluczową rolę w pozyskiwaniu inwestorów, nowych pracowników, ale także klientów⁴⁴.

44 C.H. Botan, V. Hazleton, *Public Relations Theory II*, Routledge, New York 2006, s. 319–323; C.E. Carroll, *Media Relations and Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2011, s. 424–434.

PR jest stale rozwijającą się formą budowania relacji z otoczeniem. We współczesnym świecie przedsiębiorstwo nie jest czarną, zamkniętą skrzynką, a wręcz przeciwnie, stara się pokazywać swoją transparentność na każdym kroku. Dlatego wspiera wszelkie formy *publicity*, czyli rozpowszechniania informacji, w celu stymulacji popytu na dobra i usługi oferowane przez przedsiębiorstwo. Istotnym elementem transferu tych komunikatów jest ostatnie ogniwo, czyli sprzedawca. W tabeli 18 przedstawiono podstawowe różnice między PR a *publicity*, gdyż elementy te często są mylnie interpretowane.

Tabela 18. Charakterystyka *publicity* i PR

Kryterium	<i>Publicity</i>	PR (<i>public relations</i>)
Cel	• przyciągnięcie uwagi • zwiększenie zainteresowania ofertą	• zarządzanie wizerunkiem organizacji • budowanie i utrzymanie relacji z otoczeniem – wszystkimi typami interesariuszy
Charakter działań	• ogólnie zaplanowane • bezpłatne formy promocji	• strategiczne długookresowe działania wieloaspektowe • zwykle profesjonalne, konsekwentne zarządzanie komunikacją
Narzędzia	• wywiady, opinie • media społecznościowe • wiadomości, artykuły prasowe	• zaplanowane tematyczne konferencje prasowe • kontrolowane artykuły prasowe • kampanie promocyjne z wykorzystaniem wielu nośników • stałe fora dyskusyjne, aktywność na platformach i w mediach, w tym społecznościowych
Zasięg	• szeroki, niekontrolowany, obejmujący liczną grupę odbiorców	• zróżnicowany w zależności od celu • dedykowane, terytorialne akcje • ukierunkowane, w tym „zamknięte” inicjatywy
Koszty	• większość bezkosztowa	• większość działań wiąże się z dodatkowymi kosztami • zróżnicowane koszty w zależności od celu i miejsca

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Czubala, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2012, s. 311–317.

Sprzedaż osobista (SO) to prezentacja ofert w toku bezpośredniej rozmowy z jednym lub większą ilością potencjalnych nabywców, prowadzona w celu dokonania sprzedaży (zwykle natychmiastowej). To wszystkie prezentacje osobiste

publiczne i prywatne, których celem jest sprzedaż. Obejmuje także oferty prezentowane osobiście na spotkaniach handlowych (zbiorowe) oraz programy mające na celu pobudzenie sprzedaży, czyli przypominanie o potrzebie i zachęcające do zakupu. Cechy charakterystyczne SO to: osobista konfrontacja, utrzymanie znajomości, zobowiązanie do reakcji (odpowiedzi, rozwiania wątpliwości). Dwa podstawowe typy SO to sprzedaż stacjonarna (detaliczna) oraz sprzedaż akwizycyjna, prowadzona, czyli osoby zatrudniane przez przedsiębiorstwo w celu zbierania zamówień i zawierania umów sprzedaży. Utożsamianie sprzedaży osobistej wyłącznie z akwizycją jest zatem błędne.

Bezpośredni kontakt ze sprzedawcą jest okazją do przekazania klientowi wiedzy, na podstawie której będzie w stanie zdecydować się na zakup. Kluczowe jest jednak dopasowanie przekazu do typu odbiorcy, a to z kolei wymaga odpowiednio przeszkolonego i zmotywowanego personelu. SO powinna być silnie osadzona w strukturach systemu firmy. Jest to element na pograniczu promocji i dystrybucji, jednak bez doskonałej znajomości oferty (specyfiki produktów) wysokie koszty tego ogniwa mogą nie przełożyć się na zyski. Zrównoważone zarządzanie oznacza m.in. dbałość o dopasowanie elementów i ich współgranie, aby nie marnować środków. Z tego powodu, w przypadku braku doskonale przygotowanego personelu pionu sprzedaży bezpośredniej, wydaje się zasadny rozwój *e-commerce* z zapewnieniem adekwatnej komunikacji elektronicznej. Oczywiście jest to także podyktowane zmianami zwyczajów konsumentów, którzy coraz częściej i chętniej korzystają z narzędzi komunikacji elektronicznej.

Marketing bezpośredni (MB) opiera się właśnie na wykorzystaniu komunikacji elektronicznej, czyli nieosobistych narzędzi kontaktowania się z określonymi grupami obecnych i potencjalnych klientów. W MB wykorzystuje się katalogi, listy, telemarketing, SMS-y, e-maile, portale społecznościowe etc., które kierowane są do konkretnego odbiorcy. Bez względu na formę, aby był to MB, oferta musi obligatoryjnie zawierać trzy warunki sprzedaży: cena, miejsce, czas obowiązywania oferty. Inne ogólne informacje, nawet kierowane w tych formach, nie są MB.

Cechy wspólne dla narzędzi marketingu bezpośredniego to:

- niepubliczny charakter – przekaz spersonalizowany, kierowany jest do określonej osoby, pozwalający na wrażenie, że nie dociera do innych osób; użycie imienia, nazwiska, adresu e-mail, aplikacji, konta społecznościowego danej osoby etc.;
- dopasowanie – przekaz odpowiednio skonfigurowany, aby oddziaływał na osobę, do której dociera; zwykle na podstawie wcześniejszych aktywności nabywcy, np. pliki cookies, przeglądane strony, oferty, dokonywane zakupy etc.;
- aktualność – szybkość modyfikacji ofert; przygotowywanie ofert spersonalizowanych, uwzględniających indywidualne zapytania, dotyczących warunków sprzedaży: cena, wersje, miejsca realizacji, usługi dodatkowe etc.

Podsumowując przedstawione informacje dotyczące zakresu każdego z pięciu instrumentów promocji-mix, w tabelach 19 i 20 dokonano ich charakterystyki porównawczej, wraz ze wskazaniem słabych i mocnych stron.

Tabela 19. Charakterystyka instrumentów aktywizacji sprzedaży – promocji-mix

Cecha/typ promocji	Sprzedaż osobista	Promocja sprzedaży	Reklama	PR	Marketing bezpośredni
Cel oddziaływania	konsumenci indywidualni	wybrane grupy	duże grupy segmenty rynku	cały rynek	konkretni klienci danego obszaru
Informacja	indywidualna	jednolita	jednolita	jednolita	jednolita
Koszt na jednego odbiorcę	wysoki	średni	niski	średni lub niski	średni/niski
Sponsor	zidentyfikowany	zidentyfikowany	zidentyfikowany	zidentyfikowany tylko przy sponsoringu	zidentyfikowany
Elastyczność	znaczna nawet pełna	nieelastyczny dla danej oferty elastyczny dla kolejnych promocji	średnia	niewielka wręcz brak w krótkim okresie	nieelastyczny dla danej oferty elastyczny dopiero dla kolejnych promocji
Sprężenie zwrotne	bardzo dokładne bardzo szybkie	względnie dokładne dość szybkie	mniej dokładne niezbyt szybkie	niedokładne powolne	względnie dokładne dość szybkie
Zakres kontroli	wysoki	wysoki	wysoki	niski	średni

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 20. Silne i słabe strony instrumentów promocji i komunikacji

Instrument	Charakter	Płatności	Silne strony	Słabe strony
Reklama (RK)	przekaz masowy, bezosobowy	opłaty za czas lub miejsce	duża liczba potencjalnych klientów / niski koszt na jednostkę	bardzo wysokie koszty ogólne (przygotowania, emisji, powtórzeń)
Sprzedaż osobista (SO)	przekaz zindywidualizowany	pensje lub prowizje dla personelu	natychmiastowa reakcja, duża siła przekonywania, możliwość wyboru odbiorców oraz udzielania kompleksowej odpowiedzi	wysokie koszty (osobowe, pracownicze, edukacji, szkoleń) w porównaniu z uzyskanym rozgłosem
Promocja sprzedaży (PS)	przekaz masowy	opłaty zależne od rodzaju promocji, typu bonusu, czasu i zasięgu	efektywnie zmienia zachowanie konsumenta w krótkim okresie, duża elastyczność	można doprowadzić do wojny promocyjnej, co zniweczy efekty PS; nabywcy mogą zacząć uznawać bonus za standardowy dodatek (immanentną część oferty)
Marketing bezpośredni (MB)	przekaz bezosobowy, częściowo zindywidualizowany	opłaty zależne od zasięgu	szybkość dostosowywania informacji zachęta do natychmiastowej reakcji	może zostać uznany za „śmieć” – irytować odbiorcę, zginać wśród masy np. ulotek
Public relations (PR)	przekaz masowy	brak płatności bezpośrednich	informacje podawane przez media są odbierane jako bardzo wiarygodne	trudności w nakłanianiu mediów do współpracy

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona analiza instrumentów promocji i komunikacji marketingowej jest zdecydowanie niepełna, zwłaszcza jeżeli mówimy o trzeciej dekadzie XXI w. Współczesny rynek jest nasycony nowymi możliwościami docierania do indywidualnych nabywców, całych grup, odpowiednio wyprofilowanych segmentów etc. Takie możliwości stwarza bowiem stale rozwijająca się technologia. Dotyczy to niemal wszystkich grup odbiorców, ale szczególnie młodszych nabywców. Nowe, wkraczające na rynek grupy klientów zmieniają oblicze współczesnego marketingu, a zwłaszcza promocji.

3.6. Nowe grupy nabywców to nowe wyzwania – promocja i budowanie wizerunku z wykorzystaniem platform społecznościowych

Na dynamicznie zmieniającym się rynku międzynarodowym ewolucja demograficzna konsumentów wymaga transformacyjnego podejścia. W miarę jak kolejne pokolenia, szczególnie Milenialsi (urodzeni w latach 1981–1996); oraz Generacja Z (urodzeni w latach 1997–2012)⁴⁵, a z czasem Generacja Alfa (urodzeni w latach 2013–2024)⁴⁶, zyskują większą siłę nabywczą i/lub wpływ na decyzje zakupowe, konieczne są zmiany.

Baby Boomers charakteryzujący się lojalnością wobec marek i preferencją dla jakości preferowali bowiem tradycyjne metody zakupów (choć coraz częściej korzystają obecnie z kanałów cyfrowych ze względu na wygodę). Nadal jednak cenią obsługę klienta i niezawodność produktów, co sprawia, że doceniają skonkretyzowane oferty i jasne przekazy. Znana ze sceptycyzmu i niezależności Generacja X ceni sobie praktyczność i bezpośrednią komunikację. Ci nabywcy balansują między tradycyjnymi a cyfrowymi nawykami zakupowymi. Chętnie korzystają z programów lojalnościowych oraz szczegółowych informacji o produktach. Generacja X ceni sobie okazje i rabaty, często szukając promocji oferujących wymierne korzyści i oszczędności. Milenialsi, jako ci, którzy dorastali w erze cyfrowej (internetu,

45 Kolejne pokolenia to: Silent Generation, czyli Ciche Pokolenie (urodzeni w latach 1928–1945), Baby Boomers (urodzeni w latach 1946–1964), Generacja X (urodzeni w latach 1965–1980), Milenialsi – Generacja Y (urodzeni w latach 1981–1996) oraz Generacja Z (urodzeni w latach 1997–2012). *Understanding Generational Differences in Consumer Behavior*, <https://snwarere-search.com/understanding-generational-differences-in-consumer-behavior> (dostęp: 3.11.2024).

46 Kolejne Pokolenie Beta to urodzeni po 1 stycznia 2025 r. Warto zaznaczyć, że jak zawsze daty graniczne są płynne, stąd Pokolenie Alpha często datuje się od 2010 r., a czasem dopiero od 2017 r.

smartfonów, mediów społecznościowych), są naturalnie wtopieni w technologie. Często bardziej cenią doświadczenia (zatem usługi związane z produktem), niż posiadanie konkretnych dóbr. Są bardzo podatni na oddziaływanie liderów opinii (influencerów, celebrytów, recenzje etc.). Generacja Z wykazuje te same cechy, co Mileniałsi, ale oprócz tego jest pragmatyczna – koncepcja operowania korzyściami, uzyskiwanie efektów, np. doświadczenie, a niekoniecznie posiadanie. Generacja Z wyróżnia się do tego niejako naturalną biegłością w wykorzystywaniu technologii cyfrowych w każdym aspekcie życia oraz zwykle postawami otwartymi na różnorodność, inkluzję, aspekty społeczne i środowiskowe⁴⁷. Nie jest jednak pozbawiona także jednostek silnie skoncentrowanych na własnych potrzebach, akceptujących zachowania skrajne i odrzucających nurty mainstreamowe.

Pokolenie Alfa (Alpha) rozpoczyna się od roczników urodzonych po 2012 r., czyli jest to pierwsze pokolenie w całości urodzone i dorastające w cyfrowym świecie, wychowane na zabawkach opartych na technologiach, obcujące ze smartfonami, gramy, aplikacjami, internetowymi udogodnieniami i mediami społecznościowymi od najmłodszych lat. Pokolenie Alfa jest niezwykle intuicyjne technologicznie, gdyż technologia od zawsze była elementem ich codzienności. To dzieci wychowywane w świecie rozwijającej się dynamicznie sztucznej inteligencji (AI, chatbotów), cyfrowych społeczności i postępującej automatyzacji niemal wszystkich sfer życia. Warto jednak zaznaczyć, że kształtuje je w dużej mierze kultura otoczenia, co może znacząco oddziaływać na ich zwyczaje i zachowania. Są to dzieci pokoleń Millenial-sów i Generacji Z, co sprawia, że w zależności od siły i jakości relacji wiele wartości i ideałów swoich rodziców mogą albo kultywować, albo odrzucać.

Dzięki wprowadzeniu technologii mobilnego internetu tradycyjny lejek zakupowy został zamieniony w sieć intencji zakupowych, składających się zazwyczaj z trzech elementów – poszukiwania informacji o produkcie i usłudze; porównania możliwości i opcji zakupu; rekomendacji dotyczących wiarygodnego partnera lub kanału sprzedaży oraz w końcu dokonania zakupu. Zakup często odbywa się nieliniarnie, przebiegając przez różne kanały sprzedaży. Rozproszenie ich, nieprawidłowo przeprowadzona segmentacja klientów i silosowe podejście do sprzedaży, czyli brak koordynacji różnych działów i jednostek organizacji (korporacji, sieci) może prowadzić to systematycznej redukcji udziału w rynku, wolumenu sprzedaży i utraty zysków. Kluczowe jest pamiętanie o synergii płynącej ze współpracy (w tym umiejętnego czerpania także od konkurentów) i systemowego podejścia do budowania konkurencyjności. Kiedy jednostki systemu biznesowego działają w izolacji

47 Szerzej: V. Vinichenko, E. Spiridonova, I. Ruzaeva, *Transformation of Consumer Values among Representatives of Generation Z*, „E3S Web of Conferences 451” 2023, s. 1–7; A. Oczachowska, *Purchase Behaviours of Generation Y*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” 2020, vol. LIV, vol. 1, s. 67–75; A. Burgiel, I. Sowa, *New Consumer Trends Adoption by Generations X and Y – Comparative Analysis*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2017, nr 117, s. 61–74.

od siebie, prowadzi to do ograniczonej komunikacji, marnotrawienia sił i środków na rywalizację zamiast współpracy, niedostrzegania zarówno szans, jak i zagrożeń, a w końcu spadku efektywności.

Dodatkowo współcześnie bardzo ważne jest, że pojawiły się nowe elementy lub raczej nowe podejścia do realizacji potrzeb i pragnień. W poszukiwaniu produktu to np. analiza ofert w internecie i porównywarka ofert. W budowaniu wizerunku to strona internetowa, profil firmy w mediach społecznościowych, jej akcje prospołeczne czy kojarzenie z danym artystą. Pozytywne i inspirujące doświadczenia mogą wpłynąć na decyzję zakupową, nawet jeśli w danym momencie czy miejscu klient nie jest jeszcze zainteresowany konkretną ofertą.

Wydaje się jednak, że wyzwania dla biznesu są stale pochodną rozpoznania oczekiwań klienta, odpowiedniego ukierunkowania działań dla rynków docelowych, na bazie sprawnego operowania instrumentami marketingu jako spójnym systemem. Z każdego instrumentu 4P – produktu, ceny, dystrybucji, promocji należy starać się wydobyć maksimum pod kątem konkretnego odbiorcy, równocześnie nie zapominając o filarach, na których zbudowana jest misja firmy. Tylko takie podejście odnośnie do kierunków inwestycji w przyszłość pozwoli na eksplorację instrumentów marketingu zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Różnice pokoleniowe oraz dynamika przemian technologicznych są oczywistością, co wymaga wielowymiarowych dostosowań i znajduje odzwierciedlenie w strategiach zarządzania. Na przykład platformy społecznościowe, jako wyraz współczesności, modyfikują, wzbogacają sposoby, ale nie podważają istoty i zasad działań marketingowych. Platformy umożliwiają bowiem głębsze i silniejsze wkroczenie marketingu w obszary dotychczas prywatne. Włączanie się potencjalnego nabywcy, jego przedstawiciela w proces tworzenia produktu to najczęściej wchodzenie w interakcje z firmą/marką/produktem/usługą w obszarze promocji – za pomocą kreatywnych treści wideo, mechanizmów takich jak *hashtagi*, wyzwania (*#challenges*) czy współtworzenie treści. Dzięki temu współcześni nabywcy stają się aktywnymi interesariuszami, np. kreując kampanie promocyjne. To podnosi wiarygodność przekazu, może zwiększać jego zasięg i przyczynić się do zbudowania silniejszej relacji. Wykreowane w ten sposób więzi pozwalają na precyzyjniejsze kształtowanie rynków docelowych. Należy jednak podkreślić, że kluczowe zasady i koncepcje muszą tworzyć ramy konstrukcyjne, dlatego niezbędna jest ich znajomość, a rozwój powinien opierać się na dodawaniu wartości do istniejących standardów – kreacja wartości dodanej.

Niewątpliwie w XXI w. powszechność internetu, obecność platform społecznościowych w codziennym życiu klientów, zwłaszcza młodszych grup nabywców, sprawiła, że współczesnym wyzwaniem dla marketingu jest rozpoznanie możliwości nowych mediów, ich zdolności do kreowania trendów czy wpływania na całe grupy potencjalnych klientów. Wykorzystywany przez platformy społecznościowe nowoczesny, interaktywny i dynamiczny sposób transferu treści sprawił, że ich rola

w marketingu stała się nieoceniona zarówno dla globalnych korporacji, jak i mniejszych lokalnych firm. W konsekwencji wyzwaniem współczesnego marketingu jest rozpoznanie potencjału najbardziej wpływowych platform jako narzędzia promocji produktów i usług.

Przedsiębiorstwa, a zwłaszcza korporacje transnarodowe, podejmują próby zbadania, jak rozwój konkretnych platform może wpłynąć na modyfikację ich działań promocyjnych na rynku międzynarodowym oraz w jaki sposób ich potencjał może zostać wykorzystany do kreacji wizerunku, wzmocnienia siły posiadanych marek, poprawy rozpoznawalności firmy, produktów, wartości identyfikowanych z daną marką, czyli poszczególnych elementów systemu konkurencyjności.

Rynek mediów społecznościowych jest współcześnie coraz bardziej dynamiczny i różnorodny. Użytkownicy mają do wyboru wiele platform, z których każda oferuje unikalne funkcje i mechanizmy angażowania odbiorców. Każda z nich kształtuje sposób, w jaki użytkownicy tworzą i upubliczniają treści, komunikują się oraz budują społeczności. Różnice w funkcjach, algorytmach czy formatach publikowanych materiałów wpływają nie tylko na doświadczenia użytkowników, ale również na strategie promocyjne firm i budowanie wizerunków ich marek w mediach społecznościowych⁴⁸.

Instagram to platforma społecznościowa skoncentrowana na wizualnej komunikacji, umożliwiająca użytkownikom dzielenie się zdjęciami i filmami. Początkowo znana z kwadratowych zdjęć z filtrami, ewoluowała, wprowadzając różnorodne formaty treści. Posty mogą mieć format kwadratowy (1080 x 1080 pikseli), pionowy (1080 x 1350 pikseli) lub poziomy (1080 x 608 pikseli), co daje twórcom elastyczność w prezentacji materiałów. Funkcja *Stories* pozwala na publikację zdjęć i filmów o proporcjach 9:16 (1080 x 1920 pikseli), które znikają po 24 godzinach, co sprzyja dzieleniu się codziennymi momentami⁴⁹. Wprowadzenie *Reels*, krótkich filmów o długości do 60 sekund, umożliwiło tworzenie dynamicznych treści z efektami specjalnymi i muzyką (konkurując z formatem TikToka). Dodatkowo IGTV pozwala na publikację dłuższych filmów, choć jego popularność spadła na rzecz *Reels*. Instagram wspiera również transmisje na żywo, umożliwiając użytkownikom bezpośrednią interakcję z widzami w czasie rzeczywistym⁵⁰.

X to platforma mikroblogowa, gdzie głównym formatem treści są krótkie wiadomości tekstowe zwane tweetami (od wcześniejszej nazwy platformy – Twitter),

48 Informacje dotyczące platform społecznościowych w niniejszym podrozdziale to efekt badań w ramach projektu: *Wykorzystanie platformy internetowej „TikTok” w działaniach promocyjnych – na przykładzie różnych gałęzi biznesu na arenie międzynarodowej* (M. Rosińska-Bukowska, J. Kartasińska, 2025).

49 2025 Social Media Video Sizes for Every Platform, <https://socialbee.com/blog/social-media-video-sizes/> (dostęp: 14.02.2025).

50 Jakie są social media? TOP 8 najpopularniejszych serwisów społecznościowych, https://dais.pl/jakie-sa-social-media-top-8-najpopularniejszych-serwisow-spolecznosciowych/#Instagram-%E2%80%93_krol_wizualnych_tresci (dostęp: 14.02.2025).

ograniczone do 280 znaków dla użytkowników podstawowej wersji i 25 tys. znaków dla użytkowników *premium*. Użytkownicy mogą dołączać do nich zdjęcia (zalecany rozmiar 600 x 335 pikseli), filmy (o maksymalnej długości 140 sekund) oraz GIF-y, co wzbogaca przekaz i zwiększa zaangażowanie odbiorców⁵¹. Wprowadzenie funkcji wątków (*threads*) umożliwia łączenie kilku *tweetów* w jedną spójną narrację, co pozwala na bardziej rozbudowane wypowiedzi. Funkcja *Spaces*, czyli rozmowy audio na żywo, pozwala użytkownikom prowadzić dyskusje w czasie rzeczywistym, zbliżając X do formatu podcastów na żywo. Chociaż funkcja *Fleets*, czyli tymczasowych treści znikających po 24 godzinach, została wprowadzona jako odpowiedź na popularność *Stories* na innych platformach, ostatecznie została wycofana z powodu niskiego zainteresowania użytkowników⁵².

YouTube to największa na świecie platforma do udostępniania filmów, oferująca różnorodne formaty treści wideo. Standardowe filmy mogą mieć różną długość i format, jednak najczęściej stosowane są proporcje 16:9⁵³. Wprowadzenie funkcji *Shorts*, krótkich filmów o długości do 60 sekund w formacie pionowym (9:16), było odpowiedzią na rosnącą popularność krótkich form wideo (takich jak TikTok). YouTube również umożliwia transmisje na żywo. Dodatkowo karty społeczności pozwalają na publikację postów tekstowych, ankiet czy zdjęć, co zwiększa zaangażowanie społeczności⁵⁴.

Facebook to wszechstronna platforma społecznościowa, oferująca różnorodne formaty treści. Użytkownicy mogą publikować posty tekstowe, zdjęcia (zalecany rozmiar 1200 x 628 pikseli) oraz filmy o różnej długości. Funkcja *Stories* umożliwia dzielenie się treściami w formacie 9:16 (1080 x 1920 pikseli), które znikają po 24 godzinach⁵⁵. Wprowadzenie *Reels*, krótkich filmów wideo, pozwala na tworzenie dynamicznych treści, konkurujących z TikTokiem i Instagramem⁵⁶. Facebook również zawiera funkcję robienia transmisji na żywo. Dodatkowo funkcja *Watch* pozwala na odkrywanie i oglądanie różnorodnych treści wideo, zarówno od znajomych, jak i profesjonalnych twórców.

TikTok to platforma społecznościowa oparta na krótkich formach wideo, które stały się jej dominującym i rozpoznawalnym formatem treści. Użytkownicy mogą nagrywać i udostępniać pionowe filmy w formacie 9:16 o długości od kilku sekund

51 Twitter (X) – jak działa i jakie są jego założenia?, <https://verseo.pl/twitter-x-jak-dziala-i-jakie-sa-jego-zalozenia/> (dostęp: 14.02.2025).

52 Twitter Introduces Fleets and, Soon, Twitter Spaces, <https://www.jckonline.com/editorial-article/twitter-fleets-spaces/> (dostęp: 14.02.2025).

53 YouTube Video Size Full Guide: Best Dimensions for 2025, <https://riverside.fm/blog/youtube-video-size> (dostęp: 14.02.2025).

54 YouTube Shorts Format: Everything You Need to Know, <https://kontra.agency/youtube-shorts-format-everything-you-need-to-know/> (dostęp: 14.02.2025).

55 All Facebook Post and Image Sizes – Your 2025 Guide, <https://madgicx.com/blog/facebook-post-size#Facebook-Stories-sizes> (dostęp: 14.02.2025).

56 Czym są rolki na Facebooku, <https://www.facebook.com/help/iphone-app/38622111598434> (dostęp: 14.02.2025).

do maksymalnie 10 minut, choć najczęściej wykorzystywane są materiały trwające od 15 do 60 sekund. Aplikacja oferuje rozbudowany edytor, umożliwiający dodawanie efektów wizualnych, filtrów, animacji oraz podkładów muzycznych z bogatej biblioteki dźwięków⁵⁷. Kluczowe dla specyfiki platformy są funkcje *Duet* i *Stitch*, pozwalające użytkownikom na nagrywanie własnych filmów w bezpośrednim odniesieniu do materiałów innych twórców, co zwiększa interaktywność i zasięgi. TikTok koncentruje się na treściach dynamicznych, kreatywnych i silnie angażujących, wspieranych przez algorytm rekomendacji, który szybko promuje wiralowe materiały. Krótka, łatwa w odbiorze forma oraz dominacja wideo sprawiają, że TikTok wyznacza nowe standardy konsumpcji treści w mediach społecznościowych⁵⁸.

Analiza algorytmów rekomendacji i sposobu prezentacji treści na platformach społecznościowych pozwala zrozumieć, jak różne serwisy dostosowują zawartość do preferencji użytkowników, wpływając na ich zaangażowanie oraz zasięg publikowanych materiałów. Kluczowe aspekty obejmują personalizację treści, sposób organizacji kanału informacyjnego (chronologiczny vs. algorytmiczny), tempo, w jakim treści stają się wiralowe, oraz mechanizmy promowania nowych twórców i ich dzieł.

Instagram wykorzystuje algorytmiczny *feed*, który dostosowuje wyświetlane treści na podstawie interakcji użytkownika, takich jak polubienia, komentarze czy czas spędzony na oglądaniu konkretnych postów. Personalizacja odbywa się poprzez analizę zachowań użytkownika, co pozwala na prezentację najbardziej angażujących dla niego treści. Funkcja *Explore* umożliwia odkrywanie nowych materiałów dopasowanych do indywidualnych zainteresowań. Szybkość wiralowania treści zależy od zaangażowania odbiorców; posty z wysoką interakcją są częściej promowane. Nowi twórcy mogą zwiększyć swoją widoczność poprzez używanie popularnych hashtagów, uczestnictwo w trendach oraz regularne publikowanie w formatach takich jak *Reels* czy *Stories*, które są promowane przez algorytm platformy⁵⁹.

X oferuje użytkownikom zarówno chronologiczny, jak i algorytmiczny *feed*. Domyślnie prezentowane są najpopularniejsze tweety, jednak istnieje możliwość przełączenia na widok chronologiczny. Personalizacja treści opiera się na interakcjach użytkownika, takich jak polubienia, retweety czy obserwowane konta. Szybkość wiralowania treści na X jest wysoka; krótkie formy przekazu sprzyjają szybkiemu rozprzestrzenianiu się informacji. Nowi twórcy mogą zwiększyć swoją widoczność poprzez angażowanie się w popularne dyskusje, używanie trendujących hashtagów oraz regularne publikowanie treści, które zachęcają do interakcji⁶⁰.

57 *TikTok Video Size Guide: Best Dimensions for 2025*, <https://riverside.fm/blog/tiktok-video-size> (dostęp: 14.02.2025).

58 *How to Duet and Stitch on TikTok + tips and ideas*, <https://socialbee.com/blog/how-to-duet-and-stitch-on-tiktok/> (dostęp: 14.02.2025).

59 *Instagram Algorithm: How It Works and Tips for 2025*, <https://www.shopify.com/blog/instagram-algorithm> (dostęp: 14.02.2025).

60 *The Major Differences Between Facebook, Instagram, Twitter, and TikTok*, <https://medium.com/%40glonav.net/the-major-differences-between-facebook-instagram-twitter-and-tiktok-a09a90450334> (dostęp: 14.02.2025).

YouTube wykorzystuje zaawansowane algorytmy rekomendacji, które analizują historię oglądania, subskrypcje oraz interakcje użytkownika, aby dostarczać spersonalizowane propozycje filmów na stronie głównej oraz w sekcji „Rekomendowane”. *Feed* jest w pełni algorytmiczny i dostosowuje się do preferencji odbiorcy. Szybkość wiralowania treści zależy od zaangażowania widzów; filmy z wysokim wskaźnikiem oglądalności i interakcji są częściej polecane. Nowi twórcy mogą zwiększyć swoją widoczność poprzez optymalizację tytułów, opisów i tagów, regularne publikowanie oraz angażowanie się w społeczność poprzez komentarze i współpracę z innymi twórcami⁶¹.

Facebook stosuje algorytmiczny *feed*, który dostosowuje wyświetlane treści na podstawie interakcji użytkownika, takich jak polubienia, komentarze, udostępnienia oraz czas spędzony na konkretnych postach. Personalizacja treści opiera się na analizie zachowań użytkownika, co pozwala na prezentację najbardziej angażujących dla niego materiałów. Szybkość wiralowania treści zależy od zaangażowania odbiorców; posty z wysoką interakcją są częściej promowane w feedach innych użytkowników. Nowi twórcy mogą zwiększyć swoją widoczność poprzez tworzenie angażujących treści, korzystanie z funkcji takich jak *Live* czy *Stories* oraz aktywne uczestnictwo w grupach tematycznych⁶².

TikTok opiera swoje działania na rekomendacjach dla użytkowników, inaczej niż pozostałe *social media*. Algorytm platformy analizuje interakcje użytkownika, takie jak polubienia, komentarze, udostępnienia oraz czas oglądania, aby dostarczać spersonalizowane treści na stronie „Dla Ciebie” (*For You Page*). *Feed* jest w pełni algorytmiczny i dostosowuje się dynamicznie do zmieniających się zainteresowań użytkownika. Szybkość wiralowania treści na TikToku jest wyjątkowo wysoka; nawet nowi twórcy mają szansę na szybkie zdobycie dużej liczby wyświetleń dzięki skuteczności algorytmu w dopasowywaniu treści do odpowiedniej publiczności. Platforma promuje nowych twórców poprzez funkcje takie jak *Duet* czy *Stitch*, umożliwiające interakcję z innymi użytkownikami, oraz poprzez wykorzystanie popularnych dźwięków i hashtagów⁶³.

61 Jak działają algorytmy platform takich jak Facebook, Instagram, TikTok i YouTube?, https://netbe.pl/jak-dzialaja-algorytmy-platform-takich-jak-facebook-instagram-tiktok-i-youtube/#4_Algorytm_YouTube (dostęp: 14.02.2025).

62 How the Facebook Algorithm Works in 2025, <https://metricool.com/facebook-algorithm> (dostęp: 14.02.2025).

63 TikTok Algorithm Guide 2025: Everything We Know About How Videos Are Ranked, <https://buffer.com/resources/tiktok-algorithm/> (dostęp: 14.02.2025).

Tabela 21. Personalizacja treści, typ algorytmu rekomendacji, szybkość oraz metody promowania podmiotów i treści na platformach społecznościowych

Platforma	Personalizacja treści / For You Page	Chronologiczny vs. algorytmiczny feed	Szybkość wiralowania treści	Promowanie nowych twórców i treści
Instagram	☑ Explore + Reels dopasowane algorytmicznie	Algorytmiczny	Średnia, zależna od interakcji	☑ Reels i hashtagi zwiększają szanse
X (Twitter)	☑ Algorytm personalizuje treści, brak klasycznej FYP	Możliwość wyboru, domyślnie algorytmiczny	Wysoka, szybkie rozchodzenie się treści	☑ Trendy, hashtagi i retweety
YouTube	☑ Strona główna i rekomendacje na podstawie historii	W pełni algorytmiczny	Średnia, zależna od zaangażowania	☑ SEO, optymalizacja tytułów, tagi
Facebook	☑ Algorytmiczna personalizacja w News Feed	W pełni algorytmiczny	Raczej niska, ograniczony zasięg organiczny	☑ Grupy, interakcje, Stories
TikTok	☑ Silna personalizacja w For You Page	W pełni algorytmiczny	Bardzo wysoka, wiral możliwy dla każdego	☑ Algorytm promuje nowych, duet, stitch

Źródło: J. Kartasińska, M. Rosińska-Bukowska (2025), badania w ramach projektu: *Wykorzystanie platformy internetowej „TikTok” w działaniach promocyjnych – na przykładzie różnych gałęzi biznesu na arenie międzynarodowej.*

Interakcje i budowanie społeczności to kluczowe elementy działania platform społecznościowych, które wpływają na zaangażowanie użytkowników i zasięg treści. Umożliwiają one wyrażanie emocji i opinii poprzez komentarze, polubienia i reakcje, a także udostępnianie materiałów w formie repostów, retweetów czy duetów. Hashtagi i trendy pozwalają użytkownikom uczestniczyć w popularnych tematach, a grupy i społeczności sprzyjają tworzeniu więzi wokół wspólnych zainteresowań. Całość uzupełnia system powiadomień, który na bieżąco zachęca odbiorców do aktywności i dalszego angażowania się w platformę.

Instagram oferuje różnorodne mechanizmy interakcji, takie jak polubienia, komentarze i zapisania postów, umożliwiając użytkownikom wyrażanie opinii i emocji wobec treści. Funkcja udostępniania pozwala na przysyłanie postów do znajomych lub publikowanie ich w *Stories*, jednak brak jest opcji repostowania na własnym profilu. Hashtagi odgrywają kluczową rolę w kategoryzacji treści i zwiększaniu ich zasięgu, umożliwiając użytkownikom odkrywanie trendów i uczestnictwo w nich⁶⁴. Chociaż Instagram nie oferuje tradycyjnych grup czy forów tematycznych, funkcja

64 *Shedding More Light on How Instagram Works*, <https://about.instagram.com/blog/announcements/shedding-more-light-on-how-instagram-works> (dostęp: 14.02.2025).

Close Friends w *Stories* pozwala na dzielenie się treściami z wybraną grupą osób. System powiadomień informuje o interakcjach, takich jak polubienia, komentarze czy nowe obserwacje, co sprzyja bieżącemu angażowaniu użytkowników⁶⁵.

X umożliwia interakcje poprzez polubienia, odpowiedzi na tweety oraz retweety, pozwalając użytkownikom na szybkie dzielenie się treściami z własnymi obserwującymi. Hashtagi są integralną częścią platformy, umożliwiając śledzenie i uczestnictwo w bieżących trendach oraz dyskusjach⁶⁶. Funkcja *Lists* pozwala na tworzenie spersonalizowanych grup użytkowników, jednak brak jest tradycyjnych grup czy forów tematycznych. System powiadomień informuje o nowych interakcjach, takich jak polubienia, retweety czy odpowiedzi, co zachęca do dalszego angażowania się w dyskusje⁶⁷.

YouTube umożliwia interakcje poprzez polubienia, niepolubienia, komentarze oraz udostępnienia filmów, co pozwala użytkownikom na wyrażanie opinii i dzielenie się treściami. Chociaż platforma nie zawiera funkcji repostowania, użytkownicy mogą tworzyć playlisty z ulubionymi filmami. Hashtagi są stosowane w opisach filmów, jednak ich rola w kategoryzacji treści jest ograniczona⁶⁸. *Community Tab* pozwala twórcom na publikowanie postów tekstowych, ankiet czy zdjęć, co sprzyja budowaniu społeczności wokół kanału. System powiadomień informuje subskrybentów o nowych filmach czy postach, co zachęca do regularnego angażowania się w treści twórców⁶⁹.

Facebook oferuje szeroki wachlarz interakcji, w tym polubienia, reakcje, komentarze oraz udostępnienia, umożliwiając użytkownikom wyrażanie emocji i opinii oraz dzielenie się treściami. *Hashtagi* są dostępne, jednak ich rola jest mniej znacząca niż na innych platformach. Grupy stanowią istotny element Facebooka, pozwalając użytkownikom na tworzenie społeczności wokół wspólnych zainteresowań czy tematów. System powiadomień informuje o aktywnościach w grupach, nowych komentarzach czy reakcjach, co sprzyja bieżącemu angażowaniu użytkowników⁷⁰.

TikTok umożliwia interakcje poprzez polubienia, komentarze oraz udostępnienia filmów, co pozwala użytkownikom na wyrażanie opinii i dzielenie się treściami. Funkcje *Duet* i *Stitch* umożliwiają tworzenie własnych wersji lub reakcji na istniejące filmy, co sprzyja kreatywności i interakcji między użytkownikami. Hashtagi odgrywają kluczową rolę w kategoryzacji treści i uczestnictwie w trendach, umożliwiając

65 *Instagram Close Friends*, <https://buffer.com/social-media-terms/instagram-close-friends> (dostęp: 14.02.2025).

66 *What is X (Formerly Twitter)?*, https://metricool.com/what-is-twitter/#Twitter_Metrics (dostęp: 14.02.2025).

67 *How to use X Lists*, <https://help.x.com/en/using-x/x-lists> (dostęp: 14.02.2025).

68 *Post & interact with comments*, <https://support.google.com/youtube/?hl=en&sjid=8743370207154810040-EU#topic=9257498> (dostęp: 14.02.2025).

69 *How To Use the Community Tab on YouTube*, <https://www.shopify.com/blog/youtube-community-tab> (dostęp: 14.02.2025).

70 *Unlock the Full Potential of Facebook Groups: Everything You Need to Know*, <https://www.lifewire.com/unlock-the-full-potential-of-facebook-groups-8764202> (dostęp: 14.02.2025).

użytkownikom odkrywanie popularnych tematów. Chociaż TikTok nie oferuje tradycyjnych grup czy forów tematycznych, wyzwania hashtagowe i trendy odgrywają rolę wirtualnych społeczności. System powiadomień informuje o nowych interakcjach, takich jak polubienia, komentarze czy nowe obserwacje, co zachęca do dalszego angażowania się w platformę⁷¹.

Tabela 22. Funkcje interakcji i zdolności do kreacji społeczności z wykorzystaniem najpopularniejszych platform

Platforma	Komentarze, lajki, reakcje	Udostępnienia / duety / retweety	Hashtagi i trendy	Grupy / społeczności / fora	Powiadomienia / angażowanie
Instagram	☑ Lajki, komentarze, zapisane posty	☑ Udostępnianie do Stories, brak repostów	☑ Silnie obecne, Explore i Reels	✗ Brak tradycyjnych grup, Close Friends	☑ Aktywne powiadomienia o lajku, komentarzu, follow
X (Twitter)	☑ Lajki, komentarze, polubienia tweetów	☑ Retweet, cytaty, udostępnienie	☑ Kluczowy element, Trending Topics	☑ Listy, ale brak klasycznych grup	☑ Powiadomienia o interakcjach i trendach
YouTube	☑ Lajki, dislike, komentarze pod filmami	☑ Udostępnianie, playlisty	☑ Obecne, ale słabsza rola	☑ Community Tab u twórców	☑ Powiadomienia o nowych filmach, komentarzach
Facebook	☑ Lajki, reakcje, komentarze, emotikony	☑ Pełne udostępnienia, Messenger	☑ Obecne, ale umiarkowana rola	☑ Bardzo silna funkcja – grupy tematyczne	☑ Rozbudowane powiadomienia, aktywność w grupach
TikTok	☑ Lajki, komentarze, serduszka	☑ Udostępnienia, duet, stitch	☑ Kluczowe, napędzają trendy i wyzwania	✗ Brak grup, funkcjonują wyzwania i trendy	☑ Powiadomienia o duetach, komentarzach, like

Źródło: J. Kartasińska, M. Rosińska-Bukowska (2025), badania w ramach projektu: *Wykorzystanie platformy internetowej „TikTok” w działaniach promocyjnych – na przykładzie różnych gałęzi biznesu na arenie międzynarodowej.*

Analiza narzędzi edycyjnych i kreatywnych dostępnych na platformach społecznościowych jest kluczowa dla zrozumienia, w jaki sposób użytkownicy mogą tworzyć i modyfikować treści. Funkcje, takie jak wbudowane edytory wideo i audio, filtry,

71 *TikTok User Interface: A Guide to Its Features and Functionality*, <https://itexus.com/understanding-the-tiktok-user-interface-a-guide-to-its-features-and-functionality/> (dostęp: 14.02.2025).

efekty AR, biblioteki muzyczne oraz łatwość montażu i publikacji treści odgrywają istotną rolę w procesie twórczym.

Instagram oferuje użytkownikom wbudowany edytor wideo, który umożliwia przycinanie klipów, dodawanie muzyki oraz stosowanie różnorodnych filtrów i efektów AR. Funkcja *Reels* pozwala na tworzenie krótkich filmów z wykorzystaniem narzędzi takich jak kontrola prędkości, wyrównywanie klipów czy dodawanie tekstu. Platforma zapewnia dostęp do obszernej biblioteki muzycznej, umożliwiając dodawanie popularnych utworów do tworzonych treści. Proces montażu i publikacji jest intuicyjny, co pozwala na szybkie tworzenie angażujących materiałów⁷².

X zawiera podstawowe narzędzia edycyjne, takie jak przycinanie wideo przed publikacją. Platforma nie zawiera zaawansowanego edytora wideo ani rozbudowanej biblioteki efektów czy muzyki. Użytkownicy mogą dodawać krótkie klipy do swoich tweetów, jednak możliwości kreatywne są ograniczone w porównaniu z innymi platformami. Proces publikacji jest prosty, ale brak zaawansowanych narzędzi edycyjnych może ograniczać twórców poszukujących bardziej rozbudowanych funkcji⁷³.

YouTube oferuje narzędzie *YouTube Studio*, które umożliwia podstawową edycję wideo, taką jak przycinanie, dodawanie muzyki z biblioteki audio oraz stosowanie efektów przejścia. Platforma nie zawiera wbudowanych filtrów czy efektów AR, jednak integruje się z zewnętrznymi aplikacjami do edycji wideo, co pozwala na bardziej zaawansowane modyfikacje. Proces publikacji jest bardziej złożony niż na innych platformach, ale oferuje szerokie możliwości dostosowywania ustawień wideo⁷⁴.

Facebook zapewnia podstawowe funkcje edycyjne podczas publikowania filmów i relacji – można dodać naklejki, tekst, filtry oraz wykorzystać efekty AR dostępne w *Facebook Camera Effects*. W przypadku transmisji na żywo użytkownicy mogą korzystać z efektów wizualnych w czasie rzeczywistym. Biblioteka dźwięków Facebooka jest ograniczona, ale platforma pozwala na dodanie wybranej muzyki do relacji (*Stories*). Montaż jest prosty i zorientowany na szybkie publikowanie treści⁷⁵.

TikTok to platforma, która wyznaczyła nowe standardy w zakresie mobilnych narzędzi edycji wideo. Wbudowany edytor umożliwia cięcie, łączenie klipów, dodawanie tekstu, efektów AR, filtrów kolorystycznych i animacji. Ogromnym atutem jest rozbudowana biblioteka muzyki i dźwięków, którą użytkownicy mogą swobodnie wykorzystywać w swoich filmach. Proces tworzenia i publikacji jest bardzo intuicyjny i szybki⁷⁶.

72 5 najlepszych aplikacji do tworzenia rolek na Instagramie, <https://prograffing.pl/aplikacje-do-tworzenia-rolek-na-instagramie/> (dostęp: 14.02.2025).

73 How to share and watch videos on X, <https://help.x.com/en/using-x/x-videos> (dostęp: 14.02.2025).

74 How to Use YouTube Studio to Edit Videos and Grow Your Channel, <https://buffer.com/library/how-to-use-youtube-studio/> (dostęp: 14.02.2025).

75 Post or edit a video on your Facebook Page, <https://en-gb.facebook.com/business/help/569371393126980> (dostęp: 14.02.2025).

76 Editing TikTok videos and photos, <https://support.tiktok.com/en/using-tiktok/creating-videos/editing-tiktok-videos-and-photos> (dostęp: 14.02.2025).

Tabela 23. Funkcjonalność i kreatywność narzędzi na wybranych platformach społecznościowych

Platforma	Wbudowany edytor wideo i audio	Filtry, efekty AR, dźwięki	Biblioteka muzyki i dźwięków	Łatwość montażu i publikacji treści
Instagram	☑ Rozbudowany edytor Reels	☑ Filtry, efekty AR, dźwięki w Reels	☑ Duża biblioteka muzyczna	☑ Intuicyjna, szybka publikacja Reels
X (Twitter)	✗ Bardzo podstawowy (prycinanie wideo)	✗ Brak filtrów i efektów	✗ Brak biblioteki muzycznej	☑ Prosty proces publikacji, ograniczone opcje
YouTube	☑ Podstawowy w YouTube Studio (prycinanie, dźwięki)	✗ Brak efektów AR, tylko audio	☑ Biblioteka muzyki i efektów dźwiękowych	☑ Wymaga przygotowania, ale intuicyjna publikacja
Facebook	☑ Prosty edytor wideo i AR w Stories	☑ Efekty AR, naklejki, tekst	☑ Ograniczona biblioteka muzyki	☑ Łatwe dodawanie i udostępnianie
TikTok	☑ Zaawansowany edytor z cięciem, duetem, stitch	☑ Bogaty zestaw efektów AR, filtry, animacje	☑ Bardzo duża biblioteka muzyki i dźwięków	☑ Bardzo prosta, szybka publikacja z poziomu aplikacji

Źródło: J. Kartasińska, M. Rosińska-Bukowska (2025), badania w ramach projektu: *Wykorzystanie platformy internetowej „TikTok” w działaniach promocyjnych – na przykładzie różnych gałęzi biznesu na arenie międzynarodowej.*

Analiza dostępności i wygody użytkowania platform społecznościowych jest kluczowa dla zrozumienia, jak różne serwisy spełniają oczekiwania użytkowników w kontekście interfejsu, intuicyjności, integracji z innymi platformami oraz opcji prywatności i bezpieczeństwa.

Instagram oferuje intuicyjny interfejs mobilny, jako że aplikacja od początku była projektowana głównie z myślą o smartfonach. Większość funkcji, w tym publikacja postów czy *Reels*, dostępna jest głównie w wersji mobilnej, natomiast wersja *desktopowa* pozwala przede wszystkim na przeglądanie treści i zarządzanie kontem. Aplikacja jest łatwa w obsłudze dzięki prostemu układowi ikon i intuicyjnej nawigacji. Instagram integruje się bezpośrednio z Facebookiem, co ułatwia *cross-postowanie* oraz zarządzanie reklamami. W zakresie prywatności aplikacja oferuje szerokie ustawienia widoczności konta, blokowania, ograniczania użytkowników oraz raportowania treści⁷⁷.

X (Twitter) ma spójny interfejs zarówno w wersji mobilnej, jak i desktopowej, oferując pełen dostęp do funkcji takich jak tweetowanie, prowadzenie *Spaces* czy

⁷⁷ *Instagram Interface Analysis*, <https://medium.com/@matthewrhee2023/instagram-interface-analysis-7ae99f186112> (dostęp: 14.02.2025).

śledzenie trendów. Obsługa aplikacji jest prosta i przejrzysta, oparta na chronologicznym feedzie oraz intuicyjnym systemie powiadomień. X integruje się z wieloma platformami, pozwalając na udostępnianie tweetów na Facebooku czy osadzanie ich na stronach internetowych. Użytkownicy mają szeroki dostęp do ustawień prywatności – mogą chronić swoje tweety, ograniczać interakcje czy blokować i zgłaszać użytkowników⁷⁸.

YouTube zapewnia bogatą funkcjonalność zarówno na urządzeniach mobilnych, jak i desktopowych. Interfejs aplikacji jest czytelny, a opcje takie jak playlisty, subskrypcje czy rekomendacje są łatwo dostępne. Platforma oferuje rozbudowaną integrację z innymi serwisami – filmy można łatwo osadzić na stronach internetowych, blogach czy udostępnić w mediach społecznościowych. YouTube daje użytkownikom kontrolę nad prywatnością – można decydować o widoczności filmów (publiczne, prywatne, niepubliczne) oraz zarządzać komentarzami i moderacją⁷⁹.

Facebook również oferuje pełną funkcjonalność zarówno w wersji mobilnej, jak i desktopowej. Interfejs aplikacji jest bogaty, ale może wydawać się przytłaczający dla nowych użytkowników z uwagi na mnogość funkcji. Platforma wyróżnia się szerokimi integracjami – użytkownicy mogą logować się na zewnętrznych stronach za pomocą konta Facebooka, udostępniać treści na innych platformach oraz prowadzić transmisje *live*. W kwestii prywatności Facebook zapewnia rozbudowane opcje kontroli widoczności postów, zarządzania danymi oraz zgłaszania nieodpowiednich treści⁸⁰.

TikTok zaprojektowany został z myślą o urządzeniach mobilnych, dlatego aplikacja na smartfony jest bardzo intuicyjna i wygodna w obsłudze. Wersja desktopowa umożliwia podgląd filmów i ograniczoną interakcję. Aplikacja wyróżnia się prostotą, pozwala na szybkie nagrywanie, edycję i publikację treści. TikTok integruje się z Instagramem, YouTube'em i Facebookiem, pozwalając na łatwe udostępnianie filmów. Platforma oferuje ustawienia prywatności pozwalające decydować o tym, kto może oglądać, komentować czy duetować z filmami, a także rozbudowane opcje zgłaszania niepożądanych treści⁸¹.

78 *Twitter's Website – an Evaluation of Form*, <https://jrachelp.medium.com/a-very-quick-evaluation-of-twitters-web-interface-e9ee006f4d79> (dostęp: 14.02.2025).

79 *How YouTube Makes a Great User Experience*, <https://medium.com/thinking-of-tech/how-youtube-make-a-great-user-experience-f0af22fbcd1> (dostęp: 14.02.2025).

80 *Affordances of Facebook User Interface and Its Effects on User Actions*, <https://nasbeck.medium.com/affordances-of-facebook-user-interface-and-its-effects-on-user-actions-705c1f8128b9> (dostęp: 14.02.2025).

81 *TikTok User Interface: A Guide to Its Features and Functionality*, <https://itexus.com/understanding-the-tiktok-user-interface-a-guide-to-its-features-and-functionality/> (dostęp: 14.02.2025).

Tabela 24. Ocena wygody użytkowania wybranych platform społecznościowych

Platforma	Interfejs mobilny vs. desktopowy	Intuicyjność aplikacji	Integracje z innymi platformami	Opcje prywatności i bezpieczeństwa
Instagram	Mobilny rozbudowany, desktop ograniczony	☒ Bardzo intuicyjna i prosta	☒ Facebook, Messenger, Twitter	☒ Rozbudowane ustawienia prywatności
X (Twitter)	Spójny i pełny na obu wersjach	☒ Prosta, przejrzysty układ tweetów	☒ Osadzanie tweetów, Facebook	☒ Prywatność tweetów, blokady, zgłoszenia
YouTube	Pełna funkcjonalność mobilnie i na desktop	☒ Czytelna i łatwa w obsłudze	☒ Osadzanie na stronach, social media	☒ Publiczne / prywatne filmy, moderacja komentarzy
Facebook	Pełna funkcjonalność w obu wersjach	☒ Funkcjonalna, ale złożona	☒ Silna integracja z aplikacjami i loginami	☒ Szczegółowe ustawienia prywatności i danych
TikTok	Mobilny dominujący, desktop ograniczony	☒ Bardzo prosta i intuicyjna	☒ Instagram, YouTube, Facebook	☒ Prywatność filmów, duetów, komentarzy

Źródło: J. Kartasińska, M. Rosińska-Bukowska (2025), badania w ramach projektu: *Wykorzystanie platformy internetowej „TikTok” w działaniach promocyjnych – na przykładzie różnych gałęzi biznesu na arenie międzynarodowej.*

Platformy społecznościowe stały się nieodłącznym elementem codziennego życia milionów ludzi na całym świecie. Stanowią one przestrzeń nie tylko do komunikacji i budowania relacji, ale także do kształtowania opinii, dzielenia się treściami czy prowadzenia działań marketingowych. Każda z tych platform przyciąga różnorodne grupy użytkowników, różniące się wiekiem, płcią, wykształceniem czy zainteresowaniami. Zrozumienie, kto korzysta z poszczególnych mediów społecznościowych, pozwala lepiej dostrzec ich wpływ na społeczeństwo oraz mechanizmy, które kształtują sposób funkcjonowania tych serwisów w przestrzeni cyfrowej.

TikTok wyłania się jako zjawisko o wyjątkowym znaczeniu w kontekście współczesnej kultury cyfrowej. Jego sukces wydaje się wynikać z czynników funkcjonalnych, społecznych i marketingowych, które łącznie przyczyniły się do stworzenia unikalnego modelu komunikacji internetowej. W porównaniu z bardziej dojrzałymi platformami, takimi jak Facebook, Instagram, YouTube czy Twitter, TikTok prezentuje odmienną filozofię projektowania treści i interakcji użytkowników, co czyni go wyjątkowym na tle konkurencji.

Jednym z kluczowych wyróżników platformy jest pełne skoncentrowanie się na krótkiej formie wideo jako głównym nośniku treści. W przeciwieństwie do Facebooka i Instagrama, które oferują szeroki wachlarz formatów – od zdjęć i postów

tekstowych po relacje i transmisje na żywo – TikTok zachowuje wysoką spójność i jednolitość formatu. Taka strategia pozwala na większą przejrzystość i przewidywalność interfejsu, choć jednocześnie ogranicza różnorodność form wyrazu dostępnych dla użytkowników. To jednak właśnie dzięki tej prostocie TikTok jest tak intuicyjny i łatwy w obsłudze, szczególnie dla młodszych odbiorców, przyzwyczajonych do szybkiej konsumpcji treści w środowisku mobilnym.

Algorytm rekomendacyjny TikToka – *For You Page* – uchodzi za jeden z najbardziej zaawansowanych na rynku. Wysoki poziom personalizacji pozwala użytkownikom na natychmiastowe dopasowanie treści do ich zainteresowań, co skutkuje długim czasem spędzonym w aplikacji oraz wysokim wskaźnikiem zaangażowania. W tym zakresie TikTok wyprzedza konkurencję, oferując model dystrybucji treści, który nie wymaga posiadania dużej liczby obserwatorów, aby osiągnąć znaczące zasięgi. Dzięki temu nawet początkujący twórcy mają szansę na wiralowość. Stanowi wyraźny kontrast w stosunku do bardziej hierarchicznych i zamkniętych ekosystemów, takich jak YouTube czy Facebook, gdzie sukces wymaga długoterminowej budowy bazy subskrybentów i konsekwentnej strategii.

W aspekcie społecznościowym TikTok oferuje zestaw funkcji wspierających interakcje – takie jak komentarze, polubienia, udostępnienia, *duet* czy *stitch* – jednak nie ma bardziej złożonych struktur społecznych, jak grupy tematyczne czy fora. W efekcie relacje między użytkownikami mają często charakter tymczasowy i jednostronny, co sprzyja szybkiemu rozpowszechnianiu treści, ale może ograniczać długoterminowe budowanie zaangażowanej społeczności wokół konkretnych tematów. Na tym tle Facebook czy X (Twitter) wypadają korzystniej jako platformy umożliwiające pogłębione dyskusje i budowanie trwałych więzi między użytkownikami.

Od strony kreatywnej TikTok wyróżnia się jako jedna z najbardziej innowacyjnych platform. Wbudowany edytor wideo, bogata biblioteka muzyczna, efekty specjalne, filtry i rozszerzona rzeczywistość (AR) stanowią potężne zaplecze dla twórców, umożliwiając im tworzenie atrakcyjnych i profesjonalnie wyglądających materiałów bez potrzeby korzystania z dodatkowego oprogramowania. W porównaniu z Instagramem czy YouTube'em, które często wymagają zewnętrznych narzędzi do obróbki treści, TikTok oferuje kompletny zestaw funkcji w jednej aplikacji, co znacząco obniża próg wejścia dla nowych użytkowników.

Z punktu widzenia dostępności i demografii TikTok wyróżnia się szerokim zasięgiem społecznym. Dane z badań oraz analizy statystyczne potwierdzają, że platforma ta jest szczególnie popularna wśród przedstawicieli Pokolenia Z (13–24 lata), ale jednocześnie przyciąga użytkowników z różnych środowisk – zarówno miejskich, jak i wiejskich, o zróżnicowanym poziomie wykształcenia i statusie ekonomicznym. W odróżnieniu od Instagrama, który wciąż jest silnie kojarzony z bardziej aspiracyjnym stylem życia i użytkownikami z dużych miast, TikTok wykazuje większą inkluzyjność społeczną i ekonomiczną. Pod tym względem platforma jest znacznie bardziej egalitarna, dostępna dla szerokiego grona odbiorców niezależnie od ich zaplecza kulturowego czy społecznego.

W kontekście marketingu cyfrowego TikTok odgrywa coraz istotniejszą rolę. Choć pod względem przychodów z reklam nadal ustępuje np. YouTube'owi, wykazuje silny trend wzrostowy i coraz częściej znajduje się w centrum zainteresowania firm (marek) i agencji reklamowych. Dzięki wysokiemu poziomowi zaangażowania i wiralności treści TikTok staje się atrakcyjnym narzędziem dla kampanii nastawionych na szybkie zasięgi i budowanie świadomości marki. Mimo wyższych kosztów jednostkowych efektywność kampanii na TikToku często przewyższa bardziej tradycyjne kanały, zwłaszcza jeśli chodzi o odbiorców młodszych pokoleń. Jednocześnie wyzwania takie jak fałszywe zaangażowanie czy mniejsza przewidywalność konwersji wymagają od zarządzających sferą marketingu szczególnej ostrożności i dopracowanej strategii działania.

Podsumowując, wyzwaniem marketingu w XXI w. będzie z pewnością przemodelowanie tradycyjnych kanałów komunikacji na rzecz interaktywnej relacji z odbiorcą w miejscach dla niego najbardziej atrakcyjnych – platformach społecznościowych. Najlepiej rozwinięte platformy umożliwiają bowiem wysoki poziom interaktywności, spersonalizowane dostarczanie treści oraz efektywne mechanizmy feedbacku od klientów⁸². To są niewątpliwie elementy, które dla aktywności marketingowych są bardzo pożądane. Wydaje się, że poznając możliwie dobrze specyfikę i model działania platform, najsprawniejsi w tym obszarze, implementując odpowiednie schematy w ramach realizowanej, uporządkowanej strategii marketingowej, mogą znacząco poprawić efektywność klasycznych działań. Korporacje zawsze są chętne do bycia liderami zmian, zatem ten kierunek z pewnością będą eksplorować.

Oczywiście wykorzystanie platform to niejedyne wyzwanie dla marketingu XXI w., ale takie, które już dzisiaj wymaga uwagi i znalezienia dla niego miejsca w koncepcjach zarządzania, zwłaszcza korporacjami działającymi w skali globalnej.

3.7. Wyzwania dla marketingu korporacji transnarodowych w XXI w.

Niezwykle trudno jest syntetycznie wskazać, jakie wyzwania stoją przed korporacjami transnarodowymi (a także innymi mniejszymi podmiotami) w zakresie marketingu międzynarodowego, aby sprostać dokonującym się zmianom. Konkluzją rozważań niniejszego rozdziału jest z pewnością dostrzeżenie, że w każdej sferze konieczne

82 Y.K. Dwivedi, E. Ismagilova, D.L. Hughes, J. Carlson, R. Filieri, J. Jacobson, V. Jain, H. Karjaluoto, H. Kefi, A.S. Krishen, V. Kumar, M.M. Rahman, R. Raman, P.A. Rauschnabel, J. Rowley, J. Salo, G.A. Tran, Y. Wang, *Setting the Future of Digital and Social Media Marketing Research: Perspectives and Research Propositions*, „International Journal of Information Management” 2021, vol. 59, s. 1–25.

i nieuniknione są nowe podejścia do klasycznych modeli. Należy jednak podkreślić, że aby coś zmieniać, a zwłaszcza udoskonalać, trzeba dobrze znać dotychczasowe koncepcje i traktować je jako bazowe. Nawet jeżeli czasami mielibyśmy je całkowicie odwrócić, zanegować, fundamentalnie przebudować etc., musimy je dobrze znać. Oczywiście kluczową kwestią powinna być gruntowna analiza zmiany nawyków nabywców, zwłaszcza w dobie rozwoju nowych technologii oraz sukcesywnego wchodzenia na rynek w roli głównych odbiorców pokoleń o zupełnie innych niż dotychczasowe preferencjach. Marketing internetowy to całkowicie nowe wyzwania dla przedsiębiorstw. Oferuje zarówno szanse, jak i zagrożenia dla tradycyjnych, stosowanych dotychczas metod. Niewątpliwie jednak znaczna część klasycznych podejść i narzędzi jeszcze długo będzie miała zastosowanie, a w wielu przypadkach będzie fundamentem, na którym lub za pomocą którego zostaną wyeksponowane nowe wartości.

Ważnym spostrzeżeniem, o istotnym znaczeniu dla kierunku zmian w poszczególnych sferach, jest podkreślanie tzw. miękkich aspektów wpływu. Standard (rdzeń, wymogi techniczne, parametry ilościowe) jest bowiem szybko weryfikowalny – parametryzowany, sprawdzany, uznawany za określony poziom minimalny dla danego układu jakoś – cena i wymagany przez daną grupę nabywców. W konsekwencji uznawany jest za bazę dla dodawania kolejnych wartości, o charakterze zindywidualizowanym, miękkim, subiektywnym. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu to szybkość działań marketingowych, eksponujących te dodane, ukierunkowane dla konkretnych segmentów rynku wartości, staje się nieodzownym elementem, aby zapewnić przedsiębiorstwu skuteczność. W konsekwencji kluczowym i najcenniejszym dobrem w instrumentarium marketingowym firmy/korporacji stała się marka, a ściślej paleta strategii zarządzania produktem oparta na świadomości marki, postrzeganiu produktów przez pryzmat walorów i atutów marki oraz budowania lojalności klientów poprzez ich emocjonalny związek z marką/markami. Marka stanowi esencję marketingu, gdyż jak w soczewce skupiają się w niej wszystkie aspekty 4P – odnośnie do produktu, ceny, promocji i dystrybucji. Kolejne ważne spostrzeżenie to bowiem konieczność holistycznego postrzegania oferty, aby umożliwić przedsiębiorstwu stworzenie adekwatnej do oczekiwań poszczególnych uczestników rynku palety produktów i usług.

Zrozumienie istoty marketingu oraz zasad jego ewolucji wymaga znajomości podstawowych definicji, koncepcji i teorii marketingu, idei, które ewoluowały, aby mogły współcześnie być zintegrowane i stanowić system naczyń połączonych⁸³. To wyjaśnia konieczność choćby syntetycznego zaprezentowania bazy pojęciowej marketingu klasycznego (podrozdziały 3.1–3.5), aby móc sprawnie poruszać się w meandrach współczesnego marketingu międzynarodowego, tylko pozornie odciętego od tej bazy.

83 Szerzej: P.B. Pires, J.D. Santos; I.V. Pereira, *Marketing: History and Development of Its Definition*, „Encyclopedia of Information Science and Technology” 2023, Sixth Edition, s. 1; S. Kashyap, *Evolution of Marketing*, „International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)” 2022, vol. 10, no. 1, s. 100–104.

Nie sięgając nawet w zbyt odległe czasy, można zauważyć dynamikę postępujących zmian i efekty ewolucji. Pierwsza reklama telewizyjna została wyemitowana w 1941 r., a już w latach 50. XX w. telewizja stała się głównym medium reklamowym. Wówczas zaczęto eksploatować koncepcję segmentacji rynku, aby projektować celowane oferty dla konkretnych grup nabywców, w tym unikalnej propozycji sprzedaży (USP – wprowadzonej przez R. Reevesa). Pojawiła się kreatywna reklama, innowacyjne kampanie, wyspecjalizowane w zaangażowaniu klientów agencje promocyjne etc. Kluczową zmianą było przesunięcie od czysto informacyjnego przekazu producenta/dystrybutora do kampanii, które miały na celu nawiązywanie emocjonalnej relacji z nabywcami (zwłaszcza konsumentami)⁸⁴. To przecież proste od strony teoretycznej przejście od eksponowania cech produktu (tak ważnych dla twórcy oferty, producentów, dystrybutorów etc. nie zawsze docenianych w pełni przez odbiorcę) po koncentrowanie się na konkretnych korzyściach widzianych oczyma nabywcy (różnych w zależności od typu nabywcy, a nawet różnych dla tego samego nabywcy w kolejnych fazach jego cyklu życia czy okolicznościach).

Nowe technologie i kolejne innowacje zawsze dają impuls do dynamicznych zmian – tak było z koleją parową, elektrycznością, komputerem czy internetem. Każde z tych odkryć zmieniało rzeczywistość i budziło obawy u ówczesnych mieszkańców Ziemi. W trzeciej dekadzie XXI w. można już zaryzykować twierdzenie, że ciągły rozwój sztucznej inteligencji (*artificial intelligence* – AI), technologii rozszerzonej rzeczywistości (*augmented reality* – AR), wirtualnej rzeczywistości (*virtual reality* – VR) i uczenia maszynowego (*machine learning* – ML) będą kolejnymi krokami milowymi ludzkości. W sferach, które analizowane są w niniejszej monografii, umożliwią zapewne jeszcze bardziej zaawansowane ukierunkowywanie i personalizację działań marketingowych, oferując nowe sposoby interakcji konsumentów z markami i produktami⁸⁵. Należy podkreślić, że zmiany w działaniach marketingowych wynikają także z przeobrażeń w strukturze i charakterystyce nabywców. Nowe pokolenia to te, dla których świat cyfrowy jest codziennością, a nie nowością. Inaczej były też wychowywane, jeśli spojrzeć na podejście do kwestii społeczno-kulturowych, np. wielokulturowości, różnorodności, poszanowania własnej wartości, postrzegania odmienności światopoglądowej etc. Wszystkie te kwestie kształtują nowe wzorce zachowań, postaw, podejść nie tylko do produktów i usług, ale środowiska, innych ludzi, miejsca pracy etc. W konsekwencji są wyzwaniem dla biznesu międzynarodowego w XXI w., bowiem wyzwaniem nie tylko dla marketingu, ale także dla zarządzania organizacjami.

W kolejnym rozdziale przybliżone zostaną wybrane aspekty zarządzania międzynarodowego, których znajomość uznano za niezbędną, aby móc zrozumieć potencjał tego obszaru jako źródła nowych impulsów rozwojowych w biznesie międzynarodowym.

84 R. Ezzat, *History and Development of Advertising through Media Technology*, „Journal of Art, Design and Music” 2023, vol. 2, no. 1, Article 2, s. 15–20.

85 T. Smith, *The History of Marketing Tools their Big Moments and their Future*, „Integrated Studies” 2019, vol. 199, s. 25–31.

Rozdział IV

Zarządzanie międzynarodowe – wybrane aspekty teoretyczne

4.1. Zarządzanie strategiczne – podstawy teoretyczne

Zarządzanie to sztuka działania zmierzającego do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych zgodnie z celami zarządzającego. Zarządzanie stanowi proces informacyjno-decyzyjny wspierany przez funkcje: planowania, organizacji, motywacji/koordynacji oraz kontroli. Jego istotę stanowi rozstrzyganie kluczowych problemów działalności przedsiębiorstwa. Jest to zatem proces efektywnego dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmieniających się uwarunkowań otoczenia (międzynarodowego), dzięki planowaniu strategicznemu, właściwej organizacji struktur i zasobów, umiejętnej koordynacji i właściwemu motywowaniu oraz kontroli całego systemu (kapitału ekonomicznego i intelektualnego¹) przedsiębiorstwa w celu inicjowania zmian.

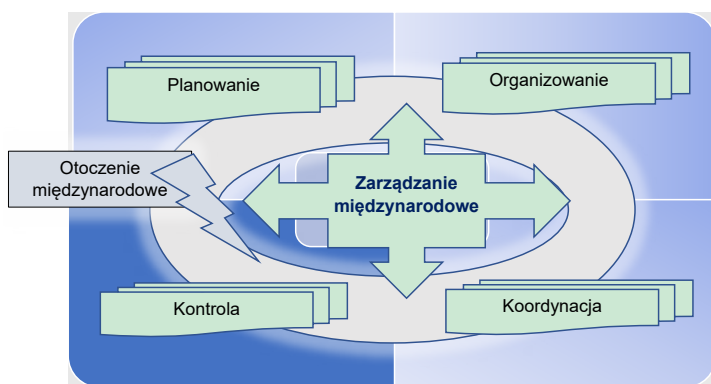
Wykorzystując klasyczny model H. Fayola², funkcje zarządzania międzynarodowego można przedstawić jako:

- **planowanie** – menedżerowie opracowują cele strategiczne (filary strategii); planują, uwzględniając przyszłe warunki działania firmy z uwzględnieniem strategii ekspansji międzynarodowej; podejmują decyzje z uwzględnieniem strategicznych planów organizacji o strukturze międzynarodowej (co wymaga szerszego spojrzenia na uwarunkowania rozwojowe firmy);

1 H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*, Wydawnictwa Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa – Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947.

2 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 40.

- **organizowanie** – menedżerowie organizują, szkolą, rekrutują, zapewniając wysoko wykwalifikowany kapitał (siłę roboczą); organizacja zasobów materialnych i niematerialnych dla poszczególnych ogniw (działów, regionów) na rynku międzynarodowym z uwzględnieniem lokalnych specyfik;
- **koordynacja** – menedżerowie ujednolicają zarówno procedury, jak i czynności wykonywane w firmie; standaryzacja procesów i procedur; motywowanie i kooperacja; umiejętne koordynowanie antagonizmów – kooperencja jako najwyższa forma koordynacji wielopoziomowego systemu biznesowego o zasięgu globalnym;
- **kontrola** – menedżerowie kontrolują, czy działanie firmy jest zgodne z celami i ogólnymi zasadami strategii; kontrolowanie poszczególnych funkcji, procesów, procedur oraz wskazywanie metod i ścieżek udoskonaleń w przypadku wykrycia słabych punktów strategii (w tym dostosowania do specyfiki uwarunkowań regionalnych na rynku międzynarodowym).



Schemat 17. Funkcje zarządzania międzynarodowego

Źródło: opracowanie własne.

Warto zaznaczyć, że H. Fayol zidentyfikował 14 najważniejszych jego zdaniem zasad administracji, które mimo upływu czasu i dynamicznych zmian w otoczeniu (w tym postępu technologicznego) są zasadniczo wciąż kluczowe. Należą do nich: podział pracy; autorytet; dyscyplina; centralizacja; hierarchia (choć w istocie elastyczność); ład; jedność rozkazodawstwa; jednolitość kierownictwa; nadrzędność interesu społecznego (ogółu) nad interesem osobistym; inicjatywa (kreatywność, choć w granicach umożliwiających kontrolę – stosowanie władzy i dyscypliny); ludzkość w obchodzeniu się (budowanie relacji na bazie litery i ducha prawa, przychyłność w stosunku do ludzi); wynagradzanie, stałość oraz zgranie personelu³.

3 H. Fayol, *Administracja przemysłowa...*, s. 56–86; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 40; A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 98–100.

Braki we wskazanych 14 kategoriach odnoszących się do zarządzania organizacją powodują bardzo często problemy w funkcjonowaniu wielu współcześnie działających podmiotów. Należy zaznaczyć, że niektóre zasady uległy pewnej ewolucji, choć zwykle zapis w oryginalnym ujęciu pozwala na interpretację także dla modelu zarządzania adekwatnego dla trzeciej dekady XXI w.

Zasada „podział pracy” zakłada, że w ten sposób następuje skupienie uwagi pracowników na wydzielonej części całego procesu. Dzięki temu wzrasta specjalizacja personelu i podnoszone są jego kompetencje. Utrudnione jednak zostaje szybkie przesuwanie pracowników na inne stanowiska. Współcześnie, mimo pełnej akceptacji dla znaczenia podziału zadań, podkreśla się konieczność całościowego, holistycznego wręcz patrzenia pracowników. Pojawił się nawet model inkluzywny („włączający”), aby zabezpieczyć „myślenie procesami” dla poprawy efektywności wykonywania pojedynczych zadań.

Zasada „autorytet” wg klasycznego modelu to prawo do rozkazywania. Autorytet urzędowy wynika z zajmowanego stanowiska, natomiast osobisty z wiedzy, doświadczenia, inteligencji, wartości moralnej, poczucia odpowiedzialności etc. Dobre kierowanie wymaga, aby akty władzy były uznawane przez podwładnych. Autorytet musi iść w parze z wartościami moralnymi, osobistymi, co powinno zapobiec nadużyciom władzy. Współcześnie, nie kwestionując wskazanych elementów, uznaje się powszechnie, że autorytet nie jest tożsamy z podległością służbową, czyli układem hierarchicznym. Rozróżnia się zatem pozycję społeczną (autorytet) i władzę (pozycję zawodową). Władza opiera się na funkcji lub stanowisku. Autorytet nie odwołuje się do narzędzi przymusu (podległości). Socjologia uważa autorytet za jeden z typów idealnej legitymizacji władzy.

Zasada „dyscyplina” wiąże się z postawą pracowników, kierownictwa oraz stosowaniem prawa. Od podwładnych (pracowników, także kooperantów) oczekuje się posłuszeństwa, pilności, pracowitości, właściwego zachowania oraz wykonywania warunków zapisanych w umowie. Kierownictwo musi w sposób właściwy „rozkazywać”, tj. wydawać polecenia jednoznaczne, możliwe do zrealizowania oraz przekazywać niezbędne uprawnienia. Stosowane dokumenty prawne muszą być jednoznaczne i bezsporne, co zapewnia, że wszystkie strony w ten sam sposób interpretują zasady. Kary za niewłaściwe wykonywanie pracy powinny być znane oraz sprawiedliwie stosowane. W tym przypadku klasyczne ujęcie jest jedynie lekko modyfikowane, gdy odwołujemy się do kreatywności jako łamania standardów i zasad w celu uzyskania ponadprzeciętnych efektów (pomysłów). Należy jednak pamiętać, że tylko „zwyczajców się nie sądzi”, co oznacza, że tylko rzeczywisty sukces rozgrzesza ze złamania dyscypliny (projektów typu „jednorożce” jest bowiem niewiele).

Zasada „centralizacja” jest uwarunkowana specyfiką podmiotu. Poziom centralizacji zależy od charakteru, rodzaju czy wielkości organizacji. W małych firmach centralizacja zarządzania będzie niemal całkowita, natomiast w większych konieczne jest stopniowe delegowanie uprawnień. Jednak w niektórych organizacjach ze względu na ich specyfikę centralizacja musi pozostać na wysokim poziomie niezależnie

od ich rozmiaru. Delegując uprawnienia, należy dążyć do najlepszego możliwego wykorzystania umiejętności pracowników. W tym przypadku model klasyczny z uwagi na swoje elastyczne i dość ogólne podejście jest wciąż w pełni aktualny.

Zasada „hierarchii” sformułowana została sposób niemal ponadczasowy. Wskazuje bowiem na wyraźną elastyczność w tych momentach, aspektach, gdzie jest to możliwe. H. Fayol zauważył bowiem, że zachowanie zależności hierarchicznych w realizacji zadań dotyczących wielu wydziałów gwarantuje kierownictwu kontrolę nad realizacją procesów, wydłuża jednak czas wykonywania prac ze względu na konieczność zapoznania ze sprawą większej liczby osób oraz nadmiar spraw występujący na stanowiskach wyższego szczebla. Dla przyspieszenia załatwiania spraw uznano za konieczne skracanie drogi obiegu dokumentów do niezbędnego minimum. Warunkami takich uproszczeń są zgoda bezpośrednich przełożonych oraz zgoda pomiędzy kierownikami a pracownikami odnośnie do szczegółowych rozwiązań.

Zasada „ładu” jest bardzo szeroka. Ład materialny wymaga, aby każda rzecz miała określone miejsce i się w nim znajdowała. Należy ponadto dążyć do optymalizacji rozkładu rzeczy, aby był on możliwie ergonomiczny. Wskazane jest, aby przedmioty miały przypisane osoby odpowiedzialne za nie. Ład społeczny polega na wskazaniu dla każdego pracownika miejsca wykonywania pracy i aby praca była przez niego wykonywana w tym miejscu. Każdy pracownik powinien zostać tak dobrany, aby na stanowisku, które piastuje, był kompetentny i mógł oddać organizacji największe usługi. Wymaga to od kierownictwa doskonałej znajomości potrzeb oraz posiadanych przez przedsiębiorstwo środków. Podobnie jak w poprzednim przypadku, zapis dotyczący „zasady ładu” jest sformułowany w sposób adekwatny także do współczesnych wyzwań, w tym szeroko rozumianego ładu korporacyjnego, obejmującego kwestie wyzwań i dostosowań kryteriów zarządczych, np.: ewolucji struktur zarządu przedsiębiorstwa z uwzględnieniem znaczenia nowych form aktywności biznesowej odpowiedzialnych za zrównoważony rozwój; wykorzystanie umiejętności zarządczych dla respektowania obowiązków względem wszystkich grup interesariuszy, w tym udziałowców (orkiestracja); systemów zabezpieczających niezależność decyzyjną zarządu; „etyczność” zaangażowanego kapitału.

Zasada „jedności rozkazodawstwa”, jak wskazał H. Fayol, jest niezbędna dla zapewnienia sprawnego działania, jednak często jest pomijana m.in. z powodu: konieczności szybkiego działania (co może spowodować pominięcie niektórych szczebli hierarchii); gdy jeden ze współników przejmuje kompetencje drugiego (np. ze względu na jego tymczasową nieobecność); w przypadku braku staranności w rozgraniczeniu zadań pomiędzy kierowników czy prowadzenia podobnych, powiązanych aktywności przez dwa lub większą liczbę elementów struktury. Współcześnie zasada ta nie zawsze ma zastosowanie bezpośrednio z uwagi na wielopoziomowe struktury organizacyjne i stosowane w nich np. ruchome centra kompetencji. Wymaga to koordynacji decyzyjnej i wypracowania jednordownej decyzji często na drodze konsensusu.

Zasada „jedności kierownictwa” wskazywana w modelu klasycznym także nieco ewoluuje (co dotyczy m.in. struktur orkiestracyjnych typu GBNs). Według

H. Fayola dla zapewnienia prawidłowości działania powinien występować jeden przełożony koordynujący całokształt prac za pomocą opracowanego jednolitego programu. Przełożony powinien przyjąć do realizacji cele zawarte w programie, a następnie dążyć do ich zrealizowania. Współczesne organizacje często stosują kolektywne struktury kierowania, co nie wyklucza jednolitości ostatecznych decyzji zarządczych. Ponadto im bardziej skomplikowana i wielopoziomowa, wieloelementowa struktura, tym jednolitość kierownictwa rozumiana jako wspólna strategia/wizja (a nie wspólny zarząd) jest niezbędna.

Zasada „podporządkowania interesu osobistego interesowi ogółu” w ujęciu klasycznym przewidywała, że dla właściwego działania organizacji niezbędne jest, aby każdy jej członek podporządkował się wyznaczonym celom. Dla zapewnienia takiej postawy niezbędny jest właściwy przykład ze strony przełożonych, sprawiedliwie napisane i stosowane przepisy oraz czujny nadzór. Takie ujęcie jest zgodne ze współczesnym duchem. Obecnie obserwujemy nawet bardziej rozwiniętą formę zapisywania tej zasady jako wyzwania w zakresie trzech obszarów ESG (E – *environmental*, S – *social responsibility*, G – *corporate governance*). Można to interpretować jako wymogi dla przedsiębiorstwa (interes osobisty) zobowiązanego na rzecz ogółu (interesariuszy na wszystkich poziomach: udziałowcy, dostawcy, pracownicy, klienci, kooperanci). Dotyczy to regulacji i wyzwań odnoszących się m.in. do: warunków pracy, przestrzegania praw pracowniczych, polityki informacyjnej przedsiębiorstwa, transparentności procedur zarządzania łańcuchami kreacji wartości (produktów, usług, relacji, innowacji etc.).

Zasada „inicjatywy” oznacza możliwość przejawiania aktywności, pomysłowości czyli proponowania, a następnie realizowania zadań w nowy sposób. Takie podejście jest istotnym czynnikiem motywującym na każdym szczeblu organizacji. Pracownicy powinni być zatem zachęceni do inicjatywy, jednak – co znaczące – w zakresie umożliwiającym stosowanie władzy i dyscypliny. Współczesne ujęcie tej zasady wydaje się dawać pracownikom znacznie szersze pole do działania, m.in. oferując wynagradzanie efektywnych inicjatyw oddolnych czy tworząc komfortowe warunki pobudzania kreatywności członków organizacji (np. dni kreatywne, swoboda stroju i aranżacji wnętrz jako stymulacja inicjatyw pracowniczych etc.).

Zasada „ludzkości w obchodzeniu się” to współczesne rozważanie nie tylko stosowania litery prawa, ale i ducha prawa, czyli filtrowanie zasad, reguł, przepisów przez aspekty dobra społecznego, skali szkodliwości czynu, zwykły rozsądek i empatię. Według H. Fayola sprawiedliwość, rozumiana jako wykonywanie przepisów, ze względu na ich niedoskonałość, nie zawsze jest właściwa. Jako jej uzupełnienie należy stosować przychyłność w stosunku do ludzi. Wymaga to doświadczenia, rozsądku i dobroci. Nie wyklucza jednak karności. Tym samym współcześnie byłoby to raczej podejście do procesu decyzyjnego, wymagające udowodnienia winy podejrzanemu i rozważania wszelkich niespójności na jego korzyść, budowanie zdrowych relacji społecznych.

Zasada „wynagradzanie personelu” wskazuje na konieczność sprawiedliwej płacy za wykonaną pracę. Płaca powinna wynagradzać celowe wysiłki w racjonalnych

granicach. Musi zatem być powiązana ze sprawnością działania, ale również z jego skutecznością. Należy dbać, aby wynagrodzenie zachęcało pracowników do gorliwej pracy. Wskazane parametry wynagrodzeń również współcześnie uznamy za niezbędne minimum.

Zasada „stałość personelu” obecnie nie jest już tak oczywista. Według H. Fayola zdobycie nowej wiedzy i doświadczenia niezbędnego do wykonywania określonych prac wymaga czasu (nawet wtedy, gdy pracownik ma za sobą wiele lat pracy). Należy dążyć do zmniejszania fluktuacji kadr szczególnie tam, gdzie wdrażanie do wykonywania zadań zajmuje wiele czasu. Przeciętny kierownik pełniący swoją funkcję od lat, który zdobył doświadczenie, jest lepszy od doskonałych kierowników, którzy zmieniają się co kilka miesięcy. Współcześnie często wprowadza się niemal odgórną kadencyjność czy zakładaną fluktuację kadr, która ma wykluczyć schematyczność myślenia i powielanie utartych rozwiązań. Należy jednak zaznaczyć, że najlepsi menedżerowie często zmieniają firmy, nie zmieniając metod swojego podejścia do pracy, co można uznać za stałość personelu w globalnym systemie zarządzania wyższego szczebla.

Zasada „zgrania personelu” umożliwia wykonywanie zadań nawet wówczas, gdy niektórzy pracownicy z różnych przyczyn zawiodą. Może usprawnić działanie organizacji oraz przyspieszyć jej rozwój. „Zgranie personelu” jest hamowane głównie przez dwa czynniki: konflikty w zespole (skłócanie pracowników przez nieudolne kierownictwo dla pozornego ułatwienia zarządzania) oraz stosowanie niewłaściwej formy komunikacji (np. pisemnej, tam gdzie wystarczyłaby ustna). Nie ma wątpliwości, że współcześnie praca w zespołach to fundament rozwoju niemal każdej organizacji. W konsekwencji zasada ta należy do ponadczasowego dziedzictwa ustaleń o kapitalnym znaczeniu dla sprawnego zarządzania.

Przedstawiona analiza zasad sformułowanych przez H. Fayola miała na celu wskazanie, że uwarunkowania rozwojowe zmieniają się, co wymaga adekwatnych dostosowań systemów zarządzania. Kluczowe funkcje, tak jak i zasady, pozostają jednak zasadniczo niezmiennie. Strategia zarządzania to fundament modelu rozwojowego przedsiębiorstwa i dlatego musi obejmować swym zakresem wszystkie aspekty strategiczne, decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie, wskazywać kierunki, metody i tempo rozwoju, jak również zasady podejmowania decyzji odnośnie do zmian samej organizacji, jej systemów i struktury zarówno produktowej, geograficznej, jak i personalnej. W dynamicznym otoczeniu międzynarodowym o konkurencyjności decyduje spójność wizjonerskiej strategii korporacji, odwołującej się jednak stale do klasycznych funkcji: planowania, organizowania, koordynacji i kontroli oraz nieco doprecyzowanych, ale stale 14 zasad administracji systemu organizacji.

Implementacja strategii konkurencyjności oznacza zatem wdrażanie planu zarządzania całą organizacją biznesową. Strategia określa cel/misję firmy, kierunki, czas, zakres i tempo wzrostu/rozwoju, a także cele biznesowe, dotyczące m.in. linii produktowych, grup klientów, rynków docelowych, strategii marki, strategii zarządzania produktem, sposobów komunikacji etc. Strategia określa, w jaki sposób

przedsiębiorstwo (korporacja) będzie w stanie zachować zrównoważony charakter w dłuższej perspektywie. Walkę konkurencyjną wygrywa ta korporacja, która nie tylko prawidłowo wybierze przedmiot, zakres i formę działalności, ale i partnerów na swojej biznesowej drodze, w tym włączając ich w swoje struktury poprzez system aliansów strategicznych czy fuzji i przejęć. Współcześnie kluczowym walorem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej staje się także odpowiedni model integracji zarówno z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym podmiotu, a tym samym właściwy wybór sektora/ów, segmentu/ów rynku (rynków docelowych) i struktury geograficznej rynku dla swojej działalności (a przynajmniej jej kluczowych obszarów). Strategia dotyczy zatem odpowiedniej kompozycji zakresu specjalizacji oraz koncepcji i skali umiędzynarodowienia.

Wyzwania dla współczesnego zarządzania międzynarodowego wynikają ze złożoności systemu konkurencyjności międzynarodowej. Za kluczowe elementy niezbędne do ustalenia i uporządkowania w procesie zarządzania międzynarodowego, zwłaszcza w odniesieniu do korporacji transnarodowych, należy uznać wskazanie:

- **kluczowych dla danego podmiotu działań** – doprecyzowują je przyjęte przez korporację strategie zarządzania produktem czy strategię marki;
- **partnerów** kluczowych dla każdego z poziomów relacji – należy ustalić grupy interesariuszy; określić te o wiodącej roli dla rozwoju podmiotu; wskazać w każdej z nich ewentualne szanse i zagrożenia dla budowania trwałych relacji;
- **segmentów klientów**, które według analizy BCG mają charakter rozwojowy i dochodowy – działy, produkty w poszczególnych fazach cyklu życia, segmentacja rynku z wyborem kluczowych segmentów;
- **kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży** – decydujących o pozycjonowaniu produktów i usług pozostających w ofercie;
- **zasad budowania i podtrzymywania relacji z klientami** – zarządzanie promocją, reklamą; wykorzystanie materialnych i niematerialnych elementów różnych narzędzi;
- **znaczenia i formy internacjonalizacji działalności** – zasady ekspansji międzynarodowej; metody budowania sieci biznesowej; stan zaawansowania procesów integracji biznesowej;
- **kluczowych wartości**, które są niezmiennymi elementami misji – wartości uznawane za filary strategii i ewolucja metod ich wypełniania; nowe idee wpisane w dotychczasową misję i wizję długookresowego rozwoju;
- **kluczowych zasobów**, które na danym etapie rozwoju są bazą budowania długookresowej konkurencyjności – kapitał ekonomiczny (w tym finansowy i rynkowy) oraz intelektualny (walory organizacyjne, innowacyjne oraz instytucjonalne).

Przedstawiony powyżej zakres analiz to kompleksowe badanie o dużym stopniu złożoności, wieloaspektowe, wielopoziomowe. Takiego podejścia wymaga określenie właściwych kierunków rozwoju korporacji transnarodowej w XXI w. W kolejnym podrozdziale podjęto się osadzenia zasad i metod ekspansji korporacji w klasycznych koncepcjach zarządzania strategicznego.

4.2. Szkoły zarządzania – w ujęciu retrospektywnym

W niniejszym podrozdziale zaprezentowano współczesne koncepcje zarządzania, bazując na interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa. Jako cztery kluczowe strategie budowania przewagi konkurencyjnej omówione zostaną szkoły: planistyczna, pozycyjna, behawioralna i zasobowa. Rozwój zarządzania w ujęciu retrospektywnym podzielono na dwa etapy – klasyczny i współczesny.

Kluczowe koncepcje klasyczne to:

- ujęcie planistyczne (H.I. Ansoff),
- szkoła pozycyjna (M.E. Porter),
- teorie behawioralne (P.J. Idenburg),
- ujęcie zasobowe – RBV (*Resource Based View*, Barney).

Kluczowe koncepcje współczesne, wskazane w niniejszym opracowaniu, to:

- podejście sieciowe – teoria dystryktów, klastrów, sieci;
- koncepcja kluczowych kompetencji i strategicznych intencji;
- koncepcje dostosowań – benchmarking, izomorfizm, orkiestracja;
- podejścia dynamiczne – inkrementalizm, strategia emergentna, szkoła uczenia się.

Szkoła planistyczna czerpie swoje założenia poznawcze z klasycznej teorii renty zasobowej (ricardiańskiej). Strategia w tym ujęciu to plan zorientowany albo na maksymalizację wyniku przy zachowaniu na poziomie niezmiennym kosztów, albo na minimalizację nakładów przy zachowaniu wysokości przychodów na dotychczasowym poziomie.

H.I. Ansoff opracował kompletny usystematyzowany zbiór strategii rozwoju firmy w postaci macierzy wektorowej. Jego zasługą jest sformułowanie zasad budowania strategii oraz stworzenie podstawy analizy SWOT – tabela 25 to szablon, wzór tabeli do badania typu SWOT. Kluczowe było dostrzeżenie, że celem zarządzania jest wdrożenie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, a implementacja strategii wymaga analizy uwarunkowań otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego). Analiza profilu konkurencyjnego musi obejmować zestawienie silnych i słabych stron (spojrzenie od wewnątrz) oraz szans i zagrożeń (spojrzenie na zewnętrzne otoczenie danego przedsiębiorstwa). Z uwagi na fakt, że były to lata 50. XX w., uznaje się go za jednego z inicjatorów zarządzania strategicznego.

Tabela 25. Podstawy analizy SWOT

	Silne strony	Słabe strony
wewnętrzne		
	Szanse	Zagrożenia
zewnętrzne		

Źródło: opracowanie własne.

Ujęcie planistyczne (H.I. Ansoff) to kolejny etap badań, których efektem jest macierz strategii produktowo-rynkowych. Cztery strategie wyróżnione przez Ansoffa:

- **strategia penetracji rynku** – intensyfikacja różnych działań;
- **strategia rozwoju produktu** – modyfikowanie i udoskonalanie produktu (usługi);
- **strategia rozwoju rynku** – poszerzanie grona klientów;
- **strategia dywersyfikacji** – zróżnicowanie oferty.

		RYNEK	
		Dotychczasowy	Nowy
PRODUKT	Dotychczasowy	PENETRACJA RYNKU	ROZWÓJ RYNKU
	Nowy	ROZWÓJ PRODUKTU	DYWERSYFIKACJA

Schemat 18. Klasyczna macierz Ansoffa

Źródło: opracowanie własne.

Według klasycznej macierzy Ansoffa ścieżka rozwoju to przejście od penetracji rynku, przez rozwój rynku, dalej rozwój produktu, po dywersyfikację (schemat 18). W ujęciu dynamicznym ścieżka przybierać może kształt liter (schemat 19):

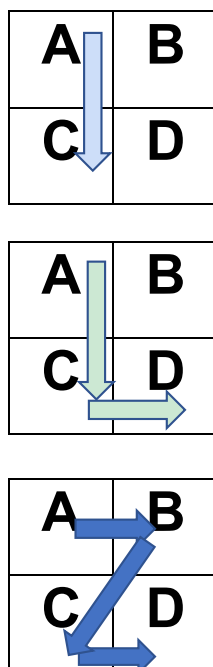
- „I” – ruch w stronę nowych rynków;
- „L” – wejście na nowe rynki, następnie przejście do dywersyfikacji;
- „Z” – krok pierwszy – nowe produkty, krok drugi – wejście na nowe rynki, krok trzeci – dywersyfikacja.

W modelu dynamicznym macierzy „I” oznacza ruch w kierunku nowych rynków i rozwijanie dla nich swoich produktów, czyli penetracja i rozwój nowych produktów (raczej modyfikacje niż innowacje). Najpierw strategia penetracji rynku, czyli umacnianie się na dotychczasowych rynkach (dla swoich głównych grup docelowych), oferując na nich posiadane produkty we wszystkich możliwych konfiguracjach. Ekspansja wewnętrzna na tych rynkach poprzez aktywne działania sprzedażowe, w tym nowe formy promocji, mogące uaktywnić kolejne grupy nabywców. Jest to zatem maksymalizacja penetracji potrzeb i oczekiwań obecnych odbiorców – modyfikacje (dywersyfikacja, alternacja) raczej drobne zmiany, brak innowacji, czyli zmian w warstwie technicznej dotyczącej funkcji i właściwości. Kolejny krok to ekspansja zewnętrzna strategii rozwoju produktu pod nowe potrzeby i oczekiwania.

W modelu dynamicznym macierzy „L” oznacza wyjście z dotychczasowym produktem na nowe rynki z uwagi na wyczerpywanie się skuteczności metod ekspansji wewnętrznej – intensyfikacji sprzedaży na bazie dotychczasowych odbiorców. Dwie główne koncepcje ekspansji zewnętrznej: nowe grupy docelowe (inne niż dotychczas obsługiwane segmenty rynku, np. grupy wiekowe czy inne poziomy pozycjonowania produkt–cena) lub geograficzna (np. regiony, kraje z rynku krajowego na wybrane rynki zagraniczne czy całe regiony).

W modelu dynamicznym macierzy „Z” to odpowiedź firmy na dynamiczne zmiany rynkowe. W przypadku braku możliwości rozwoju obecnego produktu dla dotychczasowych rynków / grup nabywców zdefiniowanych i rozpoznanych konieczne są drastyczne i szybkie zmiany. Wymaga to nowego produktu, czyli zmian w rdzeniu (warstwa techniczna), aby zaoferować innowację produktową, funkcjonalną, organizacyjną. Taki model ma pobudzać zainteresowanie także wśród obecnych grup odbiorców. To model wymagający stałych koncepcji monitorowania rynku (badań nabywców), inwestycji, ukierunkowanych strategii badań i rozwoju, zdywersyfikowania aktywności na wielu polach (dywersyfikacja). W rezultacie to model czaso- i kosztochłonny. Docelowo możliwe są różne opcje dywersyfikacji. Najmniej zaawansowana (horyzontalna) przewiduje nową ofertę, ale na bazie znanych, posiadanych technologii. Oznacza to nowe produkty (na znanym rdzeniu) dla nowych rynków. Kolejna – wertykalna polega na nowych możliwościach dzięki internalizacji ogniw łańcucha kreacji wartości (w tym dotychczasowych dostawców, kooperantów etc.). Inny model to wprowadzenie całkowicie nowej oferty w obszarach dotychczas nieobsługiwanych, tak produktowo, jak i geograficznie.

Szkoła pozycyjna (lata 80. XX w.) to nawiązanie do idei renty chamberlinowskiej, czyli prawa do pobierania określonej marży z tytułu własności zasobów. Oznacza to korzyści (prawo marży) z tytułu zajęcia przez dany podmiot określonej pozycji konkurencyjnej w danym czasie, w otoczeniu dalszym lub bliższym. Efektem jest bycie pierwszym lub bycie lokalnym monopolistą, co pozwala uzyskiwać marże wyższe od przeciętnych w danym sektorze.

**Schemat 19.** Dynamiczna macierz Ansoffa**Źródło:** opracowanie własne.

Współczesna strategia koncentrująca się na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej wywodzi się ze szkoły pozycyjnej, która kojarzona jest z M.E. Porterem. Kluczową zasługą szkoły pozycyjnej jest dostrzeżenie trzech typów możliwych przewag:

- **przewaga KOSZTOWA** – wynikająca z niskich kosztów;
- **przewaga WYRÓŻNIENIA** – związana z możliwością odróżniania się, podkreślenia wyjątkowości;
- **przewaga FOKUSOWA** – wynikająca ze skoncentrowania się na określonej grupie nabywców lub konkretnym rynku geograficznym (będąca kombinacją tych dwóch wymienionych).

Inną propozycją klasyfikacji strategii w ujęciu pozycyjnym jest koncepcja wyborów strategicznych – tak powstały metody portfelowe. Niezależnie od rodzaju macierzy portfelowej wyróżnia się najczęściej trzy główne wzorce zachowań wobec produktów lub usług wytwarzanych w danym przedsiębiorstwie: inwestowanie i rozwój; selektywny rozwój; likwidacja lub usunięcie. Metody portfelowe w analizie strategicznej służą do oceny i projektowania modyfikacji w asortymencie, pozycjonowania produktów, miejsca na rynku lub roli w strategii zarządzania. Portfelowa analiza strategiczna opiera się na wskazaniu zmiennych w układzie współrzędnych, które służą do określenia stanu zewnętrznego oraz wewnętrznego danego parametru w przedsiębiorstwie. Celem metody jest identyfikacja najkorzystniejszego układu

parametrów, najczęściej związku produktów z rynkami ich zbytu. Przykłady to macierze, takie jak: BCG, McKinsey, GE, ADL, H&S (Hofera).

Podsumowując, teoria pozycyjna eksponuje rolę otoczenia. Koncentruje się na określeniu źródeł przewagi konkurencyjnej, analizach otoczenia konkurencyjnego, budowie strategii konkurencyjnej. Strategia budowana jest od zewnątrz do wewnątrz. Punktem wyjścia są więc oceny otoczenia: pozycji firmy oraz atrakcyjności rynków. Dostosowanie do otoczenia może przybierać różne formy. Pierwsza to obserwacja zmian i nadążanie za nimi. Druga, bardziej zaawansowana, to przewidywanie zmian i wyprzedzanie ich. Podejście zakłada, że firma/korporacja ma szerokie możliwości kształtowania swoich zasobów zgodnie z wymaganiami wynikającymi ze zmian w otoczeniu (schemat 20).



Schemat 20. Teoria pozycyjna – schemat analizy

Źródło: opracowanie własne.

Istotne miejsce w tej koncepcji zajmuje schemat formułowania strategii rozwoju. Według M.E. Portera, aby właściwie sformułować strategię, należy rozpatrzyć sytuację w trzech etapach:

Etap 1. Co przedsiębiorstwo robi obecnie?

Etap 2. Co dzieje się w otoczeniu?

Etap 3. Co przedsiębiorstwo powinno robić?

W ramach drugiego etapu dokonuje się analizy kolejnych elementów:

- sektora – jakie są główne czynniki powodzenia w konkurencji;
- konkurentów – możliwości i strategię potencjalnych konkurentów;
- otoczenia społeczno-ekonomiczno-polityczno-technologicznego – jakie okazje i zagrożenia stwarza polityka gospodarcza, technologia oraz wpływy społeczne i polityczne.

Dwa pierwsze elementy tej części badania to **poziom mezoekonomiczny**. Charakterystyka sektora powinna obejmować historię rozwoju sektora, etapy, cechy charakterystyczne; informacje o głównych uczestnikach (globalni liderzy, pozycja badanych podmiotów); znajomość głównych działań/obszarów aktywności charakterystycznych dla całego sektora; ranking wiodących marek sektora; analizę grup strategicznych dla całego sektora etc. Dopiero na tej podstawie można wskazać konkretnych konkurentów i przeanalizować ich możliwości i dostępne dla nich strategie.

Element trzeci to poziom makroekonomiczny. Badania makrootoczenia dotyczą ogółu warunków funkcjonowania organizacji, wynikający z tego, że działa ono

w określonym kraju, regionie, strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym etc. Cechą makrootoczenia jest bardzo silne oddziaływanie na przedsiębiorstwo i zasadniczo brak wpływu przedsiębiorstwa na to otoczenie lub ewentualnie w przypadku najpotężniejszych korporacji (ograniczony wpływ np. z tytułu lobbingu). Analiza makrootoczenia służy poznaniu szans i zagrożeń, przewidywaniu kształtowania się przyszłości i dostosowaniu swojej strategii.

Klasycznie do analizowanych **czynników makroekonomicznych** zalicza się:

- postęp technologiczny (wpływ technologii na rozwój społeczeństwa),
- środowisko polityczno-prawne (demokracja, totalitaryzm),
- środowisko społeczne (uwarunkowania historyczno-kulturowe),
- środowisko ekonomiczne/gospodarcze (strategie wzrostu, system ekonomiczny).

Warto zwrócić uwagę na dynamikę otoczenia przedsiębiorstwa, które jest coraz bardziej zmienne/dynamiczne. Do badań makrootoczenia wykorzystuje się model PEST – schemat przykładowego badania zaprezentowano w tabeli 26.

Tabela 26. Analiza otoczenia (model PEST)

Typ	Czynnik (2 czynniki z każdej kategorii) 	Oddziaływanie			Ocena perspektyw – pozycja konkurencyjna
		Sila – waga czynnika (1–5)	Czas – (1–5)	Szansa (+) Zagrożenie (-)	Sposób wykorzystania szansy / utrwalenia przewagi Sposób uniknięcia / neutralizacji zagrożenia Czas – (1–5)
P					
E					
S					
T					

Waga czynnika: 5 – kluczowy; 4 – istotny; 3 – znaczący; 2 – o znikomym znaczeniu; 1 – nieistotny

Czas oddziaływania: 5 – perspektywicznie kluczowy; 4 – istotny rozwojowo; 3 – znaczący bieżąco;

2 – stały o umiarkowanym znaczeniu; 1 – zanikający wpływ

Źródło: opracowanie własne.

Teorie behawioralne pojawiły się równolegle z podejściem pozycyjnym, ich źródłem przewagi także jest renta chamberlinowska. Podejście behawioralne, w odróżnieniu od neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, zakłada brak pełnej racjonalności przedsiębiorcy. Oznacza to konieczność zachowań satysfakcjonujących, a nie optymalizujących funkcję celu. Pozycja organizacji jest wyznaczana przez jej zdolności do implementowania w toku różnych społecznych interakcji określonych strategii działania. Szczególnie cenny jest przyjmowany w tym nurcie za podstawę procesów decyzyjnych inkrementalizm. Model przyrostowy to usprawnienie/ulepszenie czegoś, co już istnieje.

Wybrane klasyfikacje strategii behawioralnych⁴:

- **koncepcja strategii czystych** – agresja, konserwatyzm, defensywa, nastawienie konkurencyjne;
- **koncepcja zachowań menedżerskich** (właścicielskich) – logiczne narastanie, inkrementalizm; kierowane uczenie się; racjonalne planowanie; szukanie okazji.

W praktyce zarządzania można np. jako wykorzystanie koncepcji zachowań menedżerskich wykorzystać ocenę głównych aktywności w łańcuchu wartości danego przedsiębiorstwa na tle konkurentów.

Szkoła zasobowa koncentruje się na zasobach, którymi dysponuje przedsiębiorstwo i dzięki którym może wdrażać wybraną przez siebie strategię. Zasoby to wszystkie aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, cechy przedsiębiorstwa, informacja, wiedza etc. Wartościowe i unikalne (rzadkie) w skali sektora zasoby tworzą krótkookresową przewagę konkurencyjną. Wartościowe, rzadkie i trudno imitowalne zasoby mogą być podstawą strategicznej (długookresowej, względnie trwałej) przewagi konkurencyjnej.

Teoretyczne podstawy analizy zasobów w tych kategoriach to model VRIO (*valuable, rare, inimitable, organizing*) – autorstwa Barneya (1997). W modelu tym wyekspozował zdolności organizacyjne, modyfikując wcześniejszą koncepcję VRIS (*valuable, rare, inimitable, substitutable*)⁵. Tabela 27 stanowi szablon, wzór tabeli do badania typu VRIO.

4 P.J. Idenburg, *Four Style of Strategy Development*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, no. 6.

5 Szerzej np.: J. Barney, *Firm Recourses and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120; P. Chatzoglou, D. Chatzoudes, L., Sarigiannidis, G. Theriou, *The Role of Firm-Specific Factors in the Strategy-Performance Relationship: Revisiting the Resource-Based View of the Firm and the VRIO Framework*, „Management Research Review” 2018, vol. 41, no. 1, s. 46–73; I.V. Kozlenkova, S.A. Samaha, R.W. Palmatier, *Resource-Based Theory in Marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2014, vol. 42, s. 1–21.

Tabela 27. Analiza VRIO

WARTOŚĆ V Valuable – wartościowe	RZADKOŚĆ R Rare – rzadkie
– –	– –
NIEPOWTARZALNOŚĆ I Inimitable – trudne do imitacji	ORGANIZACJA O Organisationally possible – możliwe do wykorzystywania
– –	– –

Źródło: opracowanie własne.

VRIO pozwala określić zasoby i potencjał posiadany przez organizację, następnie oceniane są sposób i poziom wykorzystywania posiadanych zasobów.

➤ V	wartość	➤ Potencjał/Zasoby
➤ R	rzadkość	➤ Zdolność/Taktyki
➤ I	niepowtarzalność	➤ Przewaga/Kompetencje
➤ O	organizacja	➤ Pozycja strategiczna

Schemat 21. Wykorzystanie elementów VRIO jako części systemu konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując ewolucję szkół zarządzania, warto podkreślić, że współcześnie najczęściej wykorzystywane jest podejście zintegrowane. Przykłady zintegrowanych metod analizy strategicznej to:

- Analiza SWOT (ujęcie rozszerzone – wyzwania zrównoważonego rozwoju);
- Analiza VRIO (ujęcie rozszerzone);
- Metoda SPACE;
- Metoda ASTRA;
- Metoda „błękitnego” lub „czerwonego” OCEANU;
- Matryca McKinsey;
- Metoda SAVE;
- Business Model Canvas (BMC);
- Model Ansoffa (ujęcie dynamiczne).

4.3. Ekspansja korporacji transnarodowych – w poszukiwaniu bazowych teorii rozwoju w XXI w.

W niniejszym podrozdziale podjęto próbę wskazania bazy teoretycznej, mogącej stanowić podstawę do wyjaśnienia zachowań korporacji i ich metod ekspansji.

Analizę rozpoczęto od przybliżenia pragmatycznego ujęcia strategii ekspansji korporacji, bazując na klasycznych koncepcjach zarządzania strategicznego. Nacisk położono szczególnie na kwestie istotne dla zarządzania międzynarodowego. Za istotną determinantę skuteczności strategii ekspansji międzynarodowej uznano zdolność zbudowania przez korporację odpowiednich struktur. Badając ten wątek, należy poszukiwać adekwatnych do zakresu umiędzynarodowienia działalności (etapu rozwoju) form internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Drugi aspekt to poziom internalizacji poszczególnych elementów procesu kreacji dóbr i usług finalnych – zakres realizowania zintegrowanych, w tym globalnych łańcuchów tworzenia wartości.

Należy zauważyć, że w tradycyjnym spojrzeniu na zasady budowy strategii konkurencyjnej uznawano umiędzynarodowienie działalności jedynie za możliwą ścieżkę rozwoju. Internacjonalizacja stanowiła opcjonalny element składowy ogólnej strategii przedsiębiorstwa. W przypadku korporacji transnarodowych jest inaczej, gdyż jest to z założenia immanentna cecha strategii ekspansji. W konsekwencji wybór metod i formy międzynarodowego zaangażowania decyduje o zakwalifikowaniu danej korporacji do konkretnego typu: międzynarodowa, wielonarodowa, globalna, transnarodowa. Zasadność internacjonalizacji działalności w odniesieniu do korporacji jest bezdyskusyjna. Kwestiami poddawany mi badaniu pozostają zatem formy i sposoby ekspansji na poszczególnych rynkach.

Stosowane przez konkretne korporacje modele ekspansji należy traktować jako konceptualizację ich strategii rozwoju. Wybór to wynik uwarunkowań, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Fundamentem pozostają posiadane zasoby, gdyż to one stanowią potencjał rozwojowy. Umożliwiają wybranie na danym etapie w cyklu życia korporacji konkretnej taktyki działania. Konsekwencją jest przyjęcie określonej **orientacji międzynarodowej** (etnocentrycznej, policentrycznej, regiocentrycznej czy geocentrycznej). Przewagę konkurencyjną budują kluczowe kompetencje, których zasięg i siła mogą zmieniać się wraz z dojrzewaniem korporacji – w kolejnych fazach jej rozwoju. Uwarunkowania zewnętrzne (szanse i zagrożenia) mogą wspomagać lub hamować realizację planów strategicznych. W konkretnych warunkach wpływ na zdolność implementacji założeń strategicznych danego przedsiębiorstwa ma koniunktura gospodarcza, wymogi formalno-prawne czy etap rozwoju i struktura branży, w której działa korporacja. Kwestie te w każdym z wymienionych aspektów dotyczą rynku światowego, poszczególnych regionów, ale i konkretnych państw. Ich wpływ na przedsiębiorstwo jest zawsze ważny, jednak siła oddziaływania

niektórych elementów zależy od obszaru działania podmiotu, np. sektora, etapu procesu produkcyjnego czy szczególnego zaangażowania w konkretnym regionie geograficznym, np. rozlokowania źródeł dostaw, filii produkcyjnych czy rynków docelowych. W konsekwencji zarówno analiza uwarunkowań wewnętrznych, jak i zewnętrznych konkretnego przedsiębiorstwa ma bardzo istotne znaczenie dla wyboru właściwej, czyli adekwatnej do specyfiki podmiotu strategii działania. Nie ma więc złych czy dobrych strategii, ale są źle dobrane i dlatego tak ważne jest dokonanie wielowymiarowej analizy strategicznej.

Analizując strategię transnarodową jako model strategii konkurencyjnej korporacji transnarodowych, należy zwrócić uwagę na trzy elementy: geograficzną dywersyfikację działalności, globalny łańcuch kreowania wartości oparty na specjalizacji oraz koncepcję zarządzania złożoną strukturą organizacyjną. Przestrzenna dywersyfikacja aktywności stanowi niejako punkt wyjścia. Pozwala korporacjom na pozyskiwanie cennych zasobów lokalnych: ziemi, pracy, zasobów finansowych, kapitału ludzkiego, wartościowych marek.

Kluczowy element międzynarodowego systemu produkcji wydaje się stanowić globalny łańcuch kreowania wartości oparty na specjalizacji. Jego konstrukcja wymaga rozplanowania wszystkich aspektów działalności danej korporacji w ramach jej globalnej struktury oraz przyjęcia odpowiedniej strategii globalnej identyfikacji oferty. Koncepcja łańcucha wartości opiera się na założeniu, że zdolności strategiczne korporacji zależą od efektywności współdziałania elementów otoczenia wewnętrznego (zależnych w dużej mierze od sprawności organizacyjnej podmiotu) i otoczenia zewnętrznego (w tym przede wszystkim od oceny marki/marek reprezentujących jej ofertę). Łańcuch wartości obejmuje wszystkie działania, począwszy od źródeł technologii (sfera badań i rozwoju), poprzez projektowanie i realizację produkcji (wytworzenie dobra finalnego), aż po wdrażanie koncepcji dystrybucji i marketingu na rynku docelowego odbiorcy. Kreowanie łańcucha to umiejętne zarządzanie potencjałem ogniw składowych i wykorzystywanie ich interakcji wzajemnej oraz z otoczeniem dla uzyskania efektu synergii. Globalna fragmentaryzacja łańcucha wynika z poszukiwania maksymalnej efektywności i oparta jest zwykle na specjalizacji funkcjonalnej, co jest przeciwieństwem pionowej integracji struktur.

Silnym elementem strategii kreowania wartości bazującej na specjalizacji jest zdolność do systematycznego podnoszenia kapitału marki, stanowiącej synonim najwyższej jakości profesjonalnej oferty. Wizja marki powinna być istotnym elementem ogólnej strategii rozwojowej. Zbudowanie wyrazistej, wiarygodnej i globalnie cenionej marki w znaczący sposób wpływa na efektywność działań korporacji. Fundamenty marki umacniane są latami i stanowią ciąg współzależnych procesów, składających się na jej siłę. Marka jest ucieleśnieniem obietnic składanych odbiorcy, których gwarancję stanowią niewidoczne elementy struktury globalnego łańcucha produkcyjnego. Korporacja powinna wytrwale realizować założoną strategię. Może to być jedna, silna marka firmowa (np. HP, Honda). Podmiot włącza do łańcucha kolejne ogniwa zainteresowane tworzeniem dóbr, których symbolem jest „wyobrażenie

w umyśle nabywcy”, kryjące się za tą marką – podejście etnocentryczne lub globalne. Inny model polega na ustanawianiu związków z rynkami zainteresowanymi ofertą, czyli poszukiwanie lokalnych uczestników łańcucha w całej przestrzeni globalnej – orientacja policentryczna. W odniesieniu do marki to strategia marek indywidualnych, dla których korporacja jest często „cichym wsparciem” (np. General Motors i jego marki Chevrolet, Opel). Promowane są specyficzne walory poszczególnych obszarów (geograficznych, branżowych). Kolejny model strategii polega na połączeniu marki korporacji, która ma stanowić instytucjonalną gwarancję jakości z dopasowaniem do potrzeb regionu, segmentu – orientacja regiocentryczna. Wpracowane rozwiązania mają charakter w znacznej mierze uniwersalny, ale ich szczegółowe walory konstruowane są pod potrzeby określonych „regionów”. Wśród strategii marek odpowiada to strategii marki łączonej, np. Microsoft Word, Microsoft PowerPoint, Microsoft Excel. Eksponowana jest zarówno siła standardu – nazwa firmy, jak i specyfika oferty – nazwa produktu.

Najwyższy poziom zaawansowania globalnego łańcucha kreowania wartości wydaje się stanowić holistyczna koncepcja marki. Model łączy walory wszystkich pozostałych koncepcji. Internalizacja kolejnych marek to włączanie do portfela kultowych (np. Lamborghini, Porsche), eksponowanie marek indywidualnych (np. Audi, Seat, MAN), stosowanie połączenia standardu i różnicowania (VW Tuareg, VW Passat) oraz obsługiwane obszarów specjalnych – samodzielne projektowanie marki przez klienta (np. Bentley, Bugatti). Korporacja (w przedstawionym przykładzie Volkswagen Group), stojąca za marką pełni funkcję globalnego ambasadora swojej oferty – koordynuje układ portfela marek jako kompleksowej oferty zaspokajającej różnorodne potrzeby wielosegmentowego rynku globalnego – globalizm interaktywny. Nie oznacza to jednak, że właśnie taki model powinien być koncepcją docelową dla wszystkich korporacji. Najistotniejsze wydaje się dokonanie wyboru strategii adekwatnej do zasobów i kompetencji podmiotu, a następnie konsekwentne jej realizowanie.

O efektywności międzynarodowego systemu produkcji zbudowanego na bazie globalnego łańcucha kreowania wartości wydaje się decydować przyjęta koncepcja zarządzania złożoną strukturą organizacyjną, czyli wyważenie kontroli, konkurencji i kooperacji. W tradycyjnych strukturach zasadniczo omawia się dwa elementy: narzędzia koordynacji i mechanizmy kontrolne. W strukturach stanowiących układ zróżnicowanych powiązań z korporacją matką kwestią istotną jest wypracowanie mechanizmów samokontroli, zwłaszcza dla uniknięcia efektu kanibalizacji, czyli osłabienia korzyści ze współpracy w wyniku wyniszczającej konkurencji wewnątrz systemu. Dla usprawnienia zarządzania wymagane jest skoncentrowanie aktywności uczestników na: jakości swoich kompetencji, uznaniu czasu za parametr strategiczny oraz kongruencji, czyli dopasowaniu do wymogów „korporacyjnego” współdziałania.

Korporacje muszą zatem ukierunkować wszystkich członków swojego systemu na samodoskonalenie procesów i zasobów. To pozwala na stałą poprawę jakości wykonywanych czynności i tym samym możliwości wzbogacania standardów.

W działaniach tych istotne jest wyszukiwanie specyficznych cech, mogących stanowić przewagę korporacji, jej obszary specjalizacji. Czas jako parametr strategiczny rozwoju wymaga dążenia do uzyskiwania ponadprzeciętnych zysków jako efektu zdyskontowania pierwszeństwa w zmienianiu powszechnie akceptowanego standardu. Stosowanie strategii globalnej stwarza potencjalne możliwości pozyskiwania innowacyjnej wiedzy z wielu źródeł (od członków systemu), zlokalizowanych w różnych częściach świata. Podstawą do wykorzystania modelu transnarodowego jest zdolność do internalizacji kluczowych przewag – transfer unikatowej wiedzy powinien odbywać się w ramach globalnych struktur organizacji. Pozwala to na oszczędności czasu i uzyskanie korzyści wynikających z omijania zniekształceń rynkowych oraz stałego udoskonalania przesyłanej wiedzy. O skuteczności funkcjonowania systemu w znacznej mierze decyduje dopasowanie struktury do realizowanej strategii rozwoju korporacji, czyli stworzenie odpowiednich kanałów umożliwiających zastosowanie orientacji interaktywnej. Realizacja strategii transnarodowej oznacza izomorficzne zespolenie z systemem gospodarki światowej, ale poprzez integrację z poszczególnymi społecznościami lokalnymi w globalnej przestrzeni biznesowej (glokalizacja).

Należy zauważyć, że przechodzenie przez kolejne etapy prowadzi do przeniesienia punktu ciężkości z analiz kosztów i wydajności poszczególnych procesów na ocenę parametrów jakościowych, gdyż to one decydują o wyróżnieniu się oferty. Rozwój, a nawet przetrwanie przedsiębiorstwa zależą od zbudowania podstaw do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej na poziomie globalnym. Wyjątkowość zasobów i umiejętności poddawana jest weryfikacji w zestawieniu z potencjalnymi konkurentami z najodleglejszych punktów globalnej przestrzeni. Determinanty o charakterze egzogenicznym nabierają zatem istotnego znaczenia.

Na obecnym etapie rozwoju globalizacji uwypuklona została rola czynników zewnętrznych w kształtowaniu strategii konkurencyjnych korporacji transnarodowych. Umieźdzynarodowienie nie jest wyborem, lecz fazą cyklu życia organizacji, a stopień rozwoju podmiotu można oceniać przez pryzmat stosowanej orientacji strategicznej (od etnocentryzmu do geocentryzmu interaktywnego). Miarą dojrzałości organizacyjnej wydaje się umiejętność kreowania efektywnych systemów produkcyjnych o zasięgu globalnym, z wbudowanymi mechanizmami samokontroli i samodoskonalenia, służącymi do zapewnienia organizacji stabilnego rozwoju w długim okresie. Zmiany zachodzące w gospodarce światowej w toku jej ewolucji spowodowały, że korporacje transnarodowe, dostosowując się do nich, stopniowo rozbudowują globalne systemy biznesowe.

Kolejnym ważnym fundamentem analiz niniejszego podrozdziału jest **teoria międzynarodowych fuzji i przejęć** (*Mergers and Acquisitions* – M&As). M&As, stanowiące szczególny rodzaj aliansów strategicznych na rynku międzynarodowym, to ważny instrument wdrażania strategii ekspansji korporacji. Opiera się na wyzwaniu efektu synergii wynikającej z połączenia umieźdzynarodowienia i internalizacji. W celu egemplifikacji tego modelu strategii warto przeanalizować

kolejne fale fuzji i przejęć na rynku międzynarodowym, aby dostrzec zmiany, będące ich następstwem, a dotyczące korporacji transnarodowych.

Na wstępie analizy należy wyjaśnić znaczenie stosowanego w nazwie połączenia: *merger* – fuzja, *acquisition* – nabycie, przejęcie. Najogólniej fuzja oznacza integrację przedsiębiorstw, w wyniku której wyłania się nowy podmiot mający własną osobowość prawną. Następuje bowiem połączenie wszystkich sfer aktywności (produkcyjnej, technologicznej oraz rynkowej), czyli mamy do czynienia z efektem synergii strategicznej. Wśród fuzji wyróżniamy konsolidacje (scalenia) i inkorporacje (wchłonięcia). Wszystkie inne formy M&As są przejęciami. Przejęcia polegają na uzyskaniu kontroli, a kluczowe znaczenie ma fakt, że podmiot przejmowany nie traci osobowości prawnej. Przejęcia mają na celu poprawę efektywności obsługi rynku. Przejęcie może stanowić wstępny etap fuzji, w tym sensie fuzje są bardziej zaawansowanym typem umiędzynarodowienia.

Decyzja o rodzaju działań integracyjnych ma podłoże strategiczne, a M&As stanowią formę realizacji przez korporacje konkretnych celów. W ujęciu funkcjonalnym można wyróżnić fuzje i przejęcia:

- **horyzontalne (poziome)** – związane są z systematycznym umacnianiem udziału w rynku branżowym; oznaczają nabywanie udziałów w przedsiębiorstwach tego samego sektora oraz łączenie się bezpośrednich konkurentów; efektem takich działań jest stopniowa oligopolizacja branżowa;
- **wertykalne (pionowe)** – dotyczą podmiotów wzdłuż łańcucha produkcyjnego, a mogą być ukierunkowane zarówno w górę, jak i w dół; ich celem jest obniżenie kosztów transakcyjnych w wyniku internalizacji coraz liczniejszych etapów procesu produkcyjnego; korzyści wynikają z ekonomii skali oraz redukcji kosztów koordynacji dostaw od zewnętrznych podmiotów; dodatkowo internalizacja (wciągnięcie do wnętrza organizacji) pozwala ograniczyć ryzyko, wykonywać wspólne badania i inwestycje, koordynować przepływ wiedzy we względnie zintegrowanym, zamkniętym systemie, co daje możliwość kontroli nad większym obszarem danego rynku;
- **konglomeratowe (dywersyfikacyjne)** – cel główny to redukcja ryzyka dzięki strategii dywersyfikacji, czyli rozdzieleniu obszarów działalności przy równoczesnym pogłębianiu efektów skali; jako formę realizacji koncepcji strategicznej traktować należy ich odmianę zarządczą, w której niezależne w sensie organizacyjnym (geograficznym, produktowym) elementy składowe systemu realizują jednolitą wizję rozwoju.

Analizując przedstawioną typologię, dominacja powiązań typu horyzontalnego wydaje się naturalną konsekwencją koncentracji korporacji na swoim rdzeniu kompetencyjnym (atrybut specjalizacji). W dobie globalizacji korporacyjnej rośnie także zainteresowanie fuzjami i przejęciami dywersyfikacyjnymi regionalnymi oraz portfelowymi.

Pierwsza kategoria opiera się na łączeniu podmiotów, operujących na obszarach o zbliżonych tradycjach konsumpcyjnych, preferencjach produktowych, modelu

zarządzania (uwarunkowania historyczno-kulturowe). Dywersyfikacja taka ma charakter zwykle regionalny. Regiony nastawione są na poszukiwanie korzyści z kooperacji we wszystkich „stycznych” sferach, stąd można mówić o fuzjach kooperacyjnych.

Drugą odmianą jest budowanie portfela marek produktowych na bazie powiązanych asortymentowo obszarów, które jednak z uwagi na swoją specyfikę różnie reagują na bodźce zewnętrzne. Prowadzi to do dywersyfikacji portfela marek (strategia marek indywidualnych). Ten typ relacji oznacza zwykle współpracę strategiczną pomiędzy podmiotami sprawnie funkcjonującymi na niemal autonomicznych częściach rynku branżowego – w określonych segmentach jakościowo-funkcjonalnych (można nazwać je fuzjami konsolidacyjnymi).

Trzeci typ fuzji i przejęć – konglomeratowy – jest nastawiony na rozdzielenie aktywności na niepowiązane ze sobą ani asortymentowo, ani geograficznie obszary, co ma zabezpieczać korporację przed ryzykiem krachu branżowego. Poprzez ucieczkę ze sfer podobnie reagujących na dany typ wyzwań rynkowych (nowych technologii, wahań koniunkturalnych, kryzysów finansowych etc.) podmiot uzyskuje stabilność długookresową – dywersyfikacja ucieczkowa.

Analizując transakcje M&As jako wdrażanie przez korporacje założonej koncepcji strategicznej, należy wskazać jeszcze na ich defensywny (obronny) lub ofensywny (ekspansywny) charakter. W pierwszym przypadku to np. zgoda na wykup akcji przez silniejszy podmiot i tym samym włączenie się do systemu danej korporacji. W drugim przypadku to inicjowanie kolejnych transakcji – realizacja strategii wzrostu udziałów w rynku czy podniesienia siły przetargowej w stosunku do innych uczestników sektora poprzez wykupy akcji przedsiębiorstw konkurencyjnych czy kooperujących. Specyficzną i coraz bardziej popularną formą M&As są transakcje typu przejęcie przez wymianę udziałów (pakietów akcji). Pozwalają one na zachowanie obu partnerom pozycji przejmującego, co może rzutować na efektywność współpracy.

Transakcje międzynarodowych fuzji i przejęć stanowią ważną formę reakcji strategicznej korporacji na wyzwania gospodarki globalnej. Analiza wartości M&As w ujęciu historycznym wskazuje na falowanie zjawiska, co wydaje się potwierdzać związek M&As ze zmianami zachodzącymi w gospodarce światowej. Historycznie można wyróżnić siedem dużych fal fuzji i przejęć na rynku międzynarodowym. Fala pierwsza miała miejsce na przełomie XIX w. i XX w. (lata 1897–1904). Spowodowała powstanie pierwszych wielkich monopolów. Fala druga przypadała na koniec lat 20. XX w., a jej cechą wyróżniającą był rozwój powiązań typu oligopolistycznego. Fala trzecia to okres prób dywersyfikacji działalności (lata 60. XX w.), a czwarta poprawy efektywności nadmiernie rozbudowanych korporacji (lata 80. XX w.). Fala piąta (lata 90. XX w.) związana była z procesem otwierania nowych obszarów ekspansji w sensie branżowym (np. prywatyzacje) i geograficznym (np. Europa Środkowo-Wschodnia). Wyróżniały ją liczne tzw. megatransakcje (powyżej 1 mld USD każda). Fala szósta przypadała na początek XXI w. Charakteryzowała się znaczącym wzrostem zaangażowania inwestorów instytucjonalnych oraz liczby megatransakcji. Datowała się np. w bankowości

od Millennium Bubble do upadku Lehman Brothers. Siódma fala M&As ma związek z inwestycjami technologicznymi, które zdynamizowały połączenia (np. w bankowości Europy Środkowej i Wschodniej).

W kontekście prowadzonych rozważań kluczowe znaczenie ma istnienie związku transakcji M&As, w tym okresów ich wzmożonej intensywności, z reakcjami strategicznymi korporacji transnarodowych. Ważne jest to, na ile można łączyć realizację kolejnych przedsięwzięć typu M&As z kształtowaniem się struktury branżowej gospodarki światowej czy poprawą pozycji rynkowych przez najpotężniejsze korporacje.

Pierwsza fala M&As to efekt wzrostu swobody przepływu kapitału oraz zniesienia ograniczeń prawnych odnośnie do łączenia się przedsiębiorstw. Doszło wówczas do ok. 3 tys. fuzji, z czego 10% były to transakcje, które przyczyniły się do koncentracji kapitału pozwalającej na kontrolę ponad 40% produkcji światowej. Fala objęła głównie rynek amerykański. Trzy czwarte transakcji miało miejsce w sektorach do dziś stanowiących filary gospodarki światowej: petrochemicznym, metalowym, motoryzacyjnym, spożywczym, chemicznym, maszynowym. Proces monopolizacji rynku został zahamowany dopiero przez regulacje amerykańskiego Sądu Najwyższego. Druga fala M&As także w głównej mierze dotyczyła gospodarki amerykańskiej, która dyskontowała boom gospodarczy po zakończeniu pierwszej wojny światowej. Procesy łączenia się przedsiębiorstw stymulowane były ułatwieniami legislacyjnymi oraz argumentacją konieczności podejmowania współpracy i wspólnych przedsięwzięć na rzecz rozwoju gospodarczego. To efekt uboczny doświadczeń wojennych, które wskazywały, że koalicja jest skuteczniejsza od wyniszczającej rywalizacji. W wyniku procesów konsolidacyjnych powstawały kolejne wielkie przedsiębiorstwa: General Motors, IBM, Lever Brothers. W wyniku systematycznej integracji rynki branżowe zostały podzielone między kilku głównych potentatów. Trwałym efektem drugiej fali jest oligopolizacja rynków branżowych.

Motywnym ponownej intensyfikacji transakcji M&As była próba obniżenia ryzyka wynikającego z koncentracji branżowej. Starając się wykorzystać rozwój rynku papierów wartościowych, dokonywano dywersyfikacji portfeli akcji. Konsekwencją trzeciej fali (1963–1970) było pojawienie się złożonych struktur holdingowych. Okazało się jednak, że zarządy nie posiadały specjalistycznej wiedzy, która pozwalałaby im na sprawne realizowanie strategii ekspansji wymagającej zarządzania zróżnicowanym asortymentem i rozmieszczonymi w globalnej przestrzeni jednostkami. Przykładem podjętych działań dywersyfikacyjnych były przedsięwzięcia General Motors w postaci włączenia w swoje struktury firmy komputerowej (Electronic Data System) czy produkcji samolotów (Hughes Aircraft). Prawdopodobnie nie przyczyniło się to do przyspieszenia rozwoju GM właśnie z uwagi na brak spójnej wizji zespolecia nowych obszarów z rdzenną działalnością korporacji. Doświadczenia trzeciej fali pozostawiły ważne przesłanie dla konstruujących swoje modele rozwojowe korporacji – strategia nie może stanowić wyrazu panującej mody, a musi być zgodna z posiadaną strukturą zasobów oraz kulturą organizacyjną.

Czwarta fala przypadała na lata 1981–1989 i pierwszy raz dotyczyła niemal wszystkich wysoko rozwiniętych państw. Dla niniejszych rozważań ważne jest szczególnie, że korporacje upatrywały w umiędzynarodowieniu poprzez M&As szanse na przekształcenie się z lokalnych przedsiębiorstw w koncerny o zasięgu globalnym. Przykładami są zmiany, które dokonały się np. na rynkach petrochemicznym czy motoryzacyjnym. W badaniu *Corporate Leadership Center* dla okresu 1977–1992, czyli obejmującego okres tej fali, aż 70% największych światowych korporacji wskazało fuzje i przejęcia jako istotny element swoich strategii rozwojowych, a 40% uznało je nawet za główny model ekspansji. Trwałym efektem czwartej fali jest zrozumienie znaczenia współpracy, zwłaszcza pomiędzy uczestnikami tego samego sektora, dla poprawy pozycji konkurencyjnej aliantów. Podobnie jak w badaniach z tamtego okresu, także obecnie połowa wiodących korporacji wymienia M&As jako istotny element strategii budowania konkurencyjności.

Piąta fala fuzji i przejęć, która miała miejsce w latach 1995–2002, potwierdziła wpisanie M&As w strategię największych korporacji. Z uwagi na fakt, że podmiotami uczestniczącymi stały się rynkowe giganty, zarówno wielkość zawieranych transakcji, jak i ich zasięg znacznie się zwiększyły. Dodatkowo zmianą o istotnym znaczeniu dla kreowania globalnej przestrzeni biznesowej było wyrównanie sił w układzie Triady, co było bezpośrednią konsekwencją strategii ekspansji KTN. Rynek amerykański przestał być liderem międzynarodowych M&As. W 1999 r. wartość transakcji dokonywanych przez korporacje europejskie była pierwszy raz wyższa niż w Stanach Zjednoczonych (firmy UE dokonały sprzedaży o wartości 354 mld USD, podczas gdy amerykańskie o wartości 233 mld USD). Po stronie zakupów dominacja korporacji europejskich była jeszcze wyraźniejsza: 519 mld USD do 112 mld USD. Trwałą konsekwencją piątej fali było ostateczne zakończenie hegemonii korporacji amerykańskich i ukształtowanie systemów oligopolistycznych w niemal wszystkich sektorach gospodarki światowej. Oligopolisci to często korporacje powstałe w wyniku M&As między dotychczasowymi konkurentami, którzy obserwując zmiany zachodzące w gospodarce światowej, zdecydowali się na współpracę.

Kwestia zmian strukturalnych wewnątrz sektorów w efekcie przejścia piątej fali M&As ma zatem znaczenie zasadnicze. Ich konsekwencją było bowiem wyłonienie w wyniku megatransakcji liderów poszczególnych sektorów. W przemyśle petrochemicznym miały miejsce np. połączenia: Exxon z Mobil, British Petroleum z Amoco Corp., Repsol SA z YPF SA. W sektorze farmaceutycznym swoje siły połączyły m.in.: Pfizer z Warner-Lambert, Glaxo Wellcome ze SmithKline Beecham, Zeneca Group Plc z Astra AB, Pharmacia & Upjohn z Monsanto, Sandoz z CibaGeigy, Rhone-Poulenc SA z Hoechst AG. Liczne transakcje odnotowano także w telekomunikacji i mediach: Vodafone Group z AirTouch, a następnie Vodafone AirTouch z Mannesmann AG, Bell Atlantic z GTE, France Telecom z Orange Plc, SBC z Ameritech, Deutsche Telekom z One2One, AT&T z Media One Group, Walt Disney Co. z ABC Capital Cities.

Proces konsolidacji objął właściwie wszystkie branże, w tym usługowe. Przykładami mogą być: bankowość – Citicorp z Travelers Group, Nations Bank z Bank

America, lotnictwo – Boeing z McDonnell Douglas, obsługa przedsiębiorstw i instytucji użyteczności publicznej – General Electric z Honeywell. Nie wszystkie transakcje okazały się oczywiście trafione. Fiaskiem okazała się np. fuzja motoryzacyjna Chrysler Corp. i Daimler Benz AG. Liczba oraz wielkość transakcji spowodowały jednak nieodwracalne zmiany w poszczególnych sektorach. Trwałym efektem piątej fali M&As było uporządkowanie poszczególnych sektorów poprzez konsolidację. Oznacza to, że oligopolizacja globalnej przestrzeni biznesowej to efekt realizacji przez korporacje transnarodowe strategii konkurencyjnych, dostosowanych do nowych wyzwań.

Realizowane fuzje i przejęcia to efekt wdrażania przez poszczególne korporacje transnarodowe koncepcji konkurencyjności międzynarodowej. Wyłaniające się w ich rezultacie struktury powodują polaryzację pozostałych uczestników wokół kilku potentatów, niejako nakazując im przyłączenie się do jednego z nich. Mniejsze podmioty budują w ten sposób swoje poczucie bezpieczeństwa. W przypadku przedsiębiorstw dysponujących większą siłą przetargową (często o zbliżonym potencjale rynkowym) intensyfikują się transakcje przejęć przez wymianę udziałów (np. 1999 r. Renault i Nissan). Przedsięwzięcia tego typu pozwalają obu stronom na zachowanie poczucia autonomii, a równocześnie zintegrowanie w sferach tego wymagających (np. nakładach na R&D). Zwykle w ich wyniku dochodzi do formowania układów strategicznych o charakterze trwałym. Zmiany dokonane w wyniku transakcji połączeniowych stanowią zatem część procesów budowania globalnych struktur biznesowych o zasięgu globalnym.

Wzrost intensywności procesów M&As szóstej fali (2004–2008)⁶ wiązał się już niemal wyłącznie z decyzjami strategicznymi największych korporacji transnarodowych. Główną determinantę M&As stanowił potencjał rozwojowy, tkwiący w dokonywanym połączeniu. Kontynuowany był trend wzrostu wartości poszczególnych transakcji, ponieważ były to umowy zawierane z udziałem wiodących korporacji. Ekspansja inwestycyjna korporacji objęła także nowe obszary – wzrost liczby transakcji na obszarach tzw. rynków wschodzących. Włączanie kolejnych podmiotów na coraz odleglejszych od korporacji matki obszarach potwierdzało wdrażanie strategii ekspansji, bazującej na łączeniu umiędzynarodowienia z internalizacją maksymalnej części procesów.

Siądma fala datowana jest na lata 2011–2020. Napędzana była szukaniem przez korporacje przewag o charakterze technologicznym i dotyczyła wszystkich obszarów. Czynnikiem aktywizującym globalnych graczy była konieczność bardziej dynamicznego rozwoju potencjału technologicznego w przedsiębiorstwach, w tym

6 Okres ten bywa także podawany jako lata 2001–2007, dla którego wartość transakcji to 18 401 mld USD, a liczba umów to 245 661. K.I. Łopacińska, *Fuzje i przejęcia dokonywane przez chińskie przedsiębiorstwa na rynku europejskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021, s. 21.

zwłaszcza nadrobienie dystansu do partnerów amerykańskich⁷. Objęła zasięgiem cały świat – liderami były kraje BRICS, Stany Zjednoczone, Europa, Azja. W 2021 r. obserwowaliśmy wyraźne wyhamowanie M&As. W trzecim kwartale 2022 r., po raz pierwszy od ponad trzech lat nie zawarto żadnej megatransakcji (o wartości ponad 10 mld USD), a liczba dużych transakcji (o wartości ponad 1 mld USD) znacznie spadła w porównaniu z tym samym okresem w 2021 r. (49 do 67). Wolumen transakcji w 2022 r. był znacząco niższy – o 19%, przy 853 transakcjach zrealizowanych na całym świecie w porównaniu z 1047 transakcjami w 2021 r. Było to efektem wyraźnego spowolnienia aktywności w zakresie M&As w Ameryce Północnej. Amerykańskie podmioty przejmujące sfinalizowały w 2022 r. 402 transakcje (o 35% mniej niż w 2021 r. – gdy było ich 614). Wolumen transakcji był stabilny w Europie i regionie Azji i Pacyfiku (po ok. 200 transakcji rocznie)⁸.

Obecnie na rynku M&As obserwujemy nowe zjawiska, odzwierciedlające konkretne strategie przedsiębiorstw dostosowujących się do dynamiki rynku międzynarodowego⁹:

- **koncentracja na mniejszych transakcjach** – z obawy przed recesją; „efekt szminki”, zgodnie z którym spowolnienie gospodarcze skutkuje wzrostem wydatków na mniejsze, bardziej przystępne cenowo dobra, kosztem bardziej spektakularnych i droższych zakupów;
- **pozbywanie się aktywów niezwiązanych z podstawową działalnością** – w dążeniu do długoterminowego tworzenia wartości; okazja do rozszerzenia linii produktów, usług lub łańcuchów dostaw niższym kosztem;
- **koncentracja na nowych technologiach w obszarze AI i uczenia maszynowego** – w tym przyjęcie nowych technologii i talentów, dotarcie na nowe rynki, transformacja przedsiębiorstw w celu poprawy zwinności i odporności na zmienność;
- **zwiększenie odporności operacyjnej** – zmniejszenie zależności od globalnych łańcuchów dostaw; przeprojektowanie łańcuchów dostaw poprzez *onshoring* lub *nearshoring*; wzrost udziału dostawców bliżej miejsca produkcji, dla poprawy bezpieczeństwa i odporności na kryzysy; dążenie do stabilności i przewidywalności dzięki relacjom z zaufanymi partnerami z sygnalizowaniem przejścia do bardziej selektywnych transakcji typu *friend-shoring*;

7 Wartość transakcji w latach 2011–2020 to 33 480 mld USD, a liczba zawartych umów to 465 076. K.I. Łopacińska, *Fuzje i przejęcia...*

8 Europejczycy nabywcy przeprowadzili 203 transakcje w 2022 r. w porównaniu z 199 w 2021 r., podczas gdy podmioty z regionu Azji i Pacyfiku zrealizowały 200 transakcji w 2022 r. w porównaniu z 196 rok wcześniej. Quarterly Deal Performance Monitor (QDPM), <https://www.wtco.com/pl-pl/news/2023/01/po-dobrej-koncowce-roku-2022-globalny-rynek-m-ora-a-z-impetem-wkracza-w-kolejny-rok> (dostęp: 3.11.2024).

9 G. Langerak, *5 trendów rynku M&A w 2023 roku*, <https://www.wtco.com/pl-pl/news/2023/01> (dostęp: 30.01.2025).

- **nacisk na kwestie ESG** – ESG jako podstawowy czynnik sukcesu finansowego; firmy pod presją rosnącej kontroli, nacisku na transparentność, przejrzystość w zakresie ryzyka klimatycznego, sprawiedliwości społecznej, zrównoważonego rozwoju i ładu korporacyjnego.

W konsekwencji dokonujących się transakcji M&As pojawiają się organizmy zintegrowane, megakorporacje, globalne sieci biznesowe. Stanowią one globalne struktury biznesowe, mające za zadanie uzyskiwanie efektu synergii z połączenia umiędzynarodowienia i internalizacji oraz dodatkowo dywersyfikacji portfelowej i geograficznej. Działania te są rezultatem przemysłanej koncepcji strategicznej i służą do budowania wartości rynkowej korporacji oraz stałego zwiększania wartości dla różnych grup interesariuszy (nie tylko akcjonariuszy).

Procesy międzynarodowych fuzji i przejęć należy traktować jako nieodłączny element strategii rozwoju korporacji transnarodowych, w wyniku którego następuje rozbudowywanie globalnych systemów powiązań. W efekcie kolejnych fal M&As następowało ugruntowanie oligopolistycznego modelu powiązań w niemal wszystkich sektorach gospodarki. Umacnianie kilku, kilkunastu wiodących korporacji to realizacja wymogów globalizacji korporacyjnej. Poprzez kolejne transakcje M&As liderzy realizują proces internalizacji, włączając systematycznie nowych uczestników do systemu korporacyjnego. Jednocześnie rynek nabywcy wymusza zmiany, które prowadzą do uwzględniania w strategiach korporacji nowych aspektów, w tym kwestii zrównoważonego rozwoju.

4.4. Wyzwania dla zarządzania korporacjami transnarodowymi w XXI w.

Konkludując rozważania przedstawione w niniejszym rozdziale, należy zastanowić się nad kluczowymi wyzwaniami w obszarze zarządzania, przed którymi stoją korporacje. Wszystkie badania wskazują na istnienie wyraźnego związku między postępującym procesem globalizacji a kierunkami zmian zachodzących w korporacjach transnarodowych. Strategie ekspansji realizowane przez korporacje stanowią swego rodzaju odpowiedź na wymogi kolejnych faz procesu globalizacji (internacjonalizacja, umiędzynarodowienie, globalizacja *sensu stricto*, globalizacja korporacyjna)¹⁰. Każda z nich stwarza inne szanse i rodzi inne wyzwania. Upraszczając, internacjonalizacja stymuluje rozwój handlu, charakterystyczną cechą umiędzynarodowienia jest intensyfikacja przepływu czynników produkcji, faza globalizacji *sensu stricto*

10 Szerzej: M. Rosińska-Bukowska, *Global Business Networks. Concept – Structure – Competitiveness*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

opiera się na transferze wiedzy, a współczesny etap globalizacji korporacyjnej wymaga kreowania wartości dodanej na bazie efektu synergii, powstającego dzięki połączeniu strumieni rzeczowych, czynnikowych i informacyjnych.

Nowe uwarunkowania dla strategii ekspansji korporacji wynikają ze zwiększania dynamiki międzynarodowych przepływów oraz wzrostu zależności państw i rynków w wyniku pogłębienia i zagęszczenia sieci współzależności. Poszukując teoretycznej bazy analiz dla rozwoju korporacji transnarodowych w XXI w., należy wyraźnie uwypuklić wymogi, jakie stawia przed przedsiębiorstwami (w tym oczywiście korporacjami) obecna faza rozwoju procesu globalizacji. Przesłankami stabilnego, długookresowego rozwoju są niewątpliwie takie wartości/atraktywy jak:

- **sieciowość** (sieć) – zdolność budowania systemu relacji; konieczność działania w systemie powiązań zlokalizowanych na wszystkich poziomach (własnościowym, strategicznym, kooperacyjnym/operacyjnym);
- **kooperacyjność** (kooperacja) – umiejętne łączenie współpracy z konkurencją; dostrzeganie potrzeb wielu zróżnicowanych grup interesariuszy; zrównoważony rozwój; respektowanie i implementowanie zasad ESG;
- **globalność** (systemowość) – to nie tylko odwołanie do skali działalności, ale przede wszystkim wymóg globalnego, holistycznego i systemowego patrzenia na wszystkie aktywności; uwzględnianie w swojej działalności wszystkiego, co dzieje się nawet w odległych geograficznie czy przedmiotowo obszarach – uczestnictwo w globalnych łańcuchach wartości; globalnych łańcuchach dostaw; globalnych sieciach biznesowych;
- **multikulturowość** (kreatywność) – zrozumienie siły różnorodności; czerpanie inspiracji i innowacyjnych pomysłów z wielości rozbudowanych relacji; promowanie kreatywności rozwiązań; *benchmarking* kulturowy.

Odmienność globalizacji korporacyjnej tkwi w równoczesnych zmianach jakościowych w sferze podmiotowej i przedmiotowej międzynarodowych stosunków ekonomicznych, m.in. prowadząc do nowego typu komplementarności opartego na zacieraniu się różnic między handlem a inwestycjami jako alternatywnymi formami ekspansji.

Koncepcje teoretyczne, mogące wyjaśnić schemat zachowań strategicznych korporacji w poszczególnych etapach ich rozwoju, mają swoje korzenie w wielu obszarach. Zasadne wydaje się przyjęcie interdyscyplinarnego podejścia obejmującego: koncepcje budowania globalnych sieci biznesowych (GBNs); kreacji międzynarodowych i globalnych łańcuchów wartości; założenia paradygmatu OLI wraz z bazowymi teoriami go konstytuującymi; teorię bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ); koncepcje etapowej integracji i konsolidacji – w tym międzynarodowej integracji biznesowej; teorie międzynarodowych fuzji i przejęć (M&As); koncepcje zarządzania strategicznego; koncepcje socjologiczne etc.

Trzy filary strategii przystosowywania się korporacji transnarodowych do wymogów globalnej gospodarki XXI w. to:

- **produkcja i handel** (konstruowanie globalnych systemów produkcyjnych oraz globalnych strumieni kreacji wartości dodanej);
- **inwestycje i struktury** (głównie bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz fuzje i przejęcia);
- **relacje i równowaga** (teoria sieci, koncepcje zarządzania i teorie integracji, zrównoważony rozwój, teoria interesariuszy).

Rozdział V

Wielowymiarowa analiza aktywności podmiotu jako podstawa oceny konkurencyjności w biznesie międzynarodowym

W niniejszym rozdziale przedstawiono kluczowe wymogi kompleksowej analizy aktywności w biznesie międzynarodowym w XXI w., prezentując koncepcję wieloaspektowego badania działalności korporacji transnarodowych jako najbardziej zaawansowanych typów przedsiębiorstw operujących na rynku międzynarodowym. Unikatowość niniejszego podejścia polega na skoncentrowaniu się na wykorzystaniu klasycznych narzędzi – modeli analiz przedsiębiorstw znanych z literatury i praktyki gospodarczej, uznawanych za klasyczne. Przedstawiony projekt badania konkurencyjności korporacji transnarodowych wykorzystuje m.in. analizy SWOT, PEST, PARTS, jednak w nieco zmodyfikowanych wersjach, które przystają zarówno do realiów XXI w., jak i specyfiki podmiotów badanych, czyli złożonych, wielowarstwowych.

W pierwszym podrozdziale bardzo krótko zaprezentowano kluczowe klasyczne koncepcje analizy przedsiębiorstw. W kolejnych podrozdziałach omówiono wymogi i zasady wybranych koncepcji tzw. klasycznych, aby w ostatnim podrozdziale zaprezentować koncepcje autorskiego modelu badania wielowymiarowego.

5.1. Klasyczne koncepcje analizy przedsiębiorstw

W niniejszym podrozdziale przedstawiono kilka wybranych metod analizy przedsiębiorstw, które można określić wspólnym mianem „klasycznego” podejścia. Wybrane metody analizy dotyczą ujęć mikro-, mezo- i makroekonomicznych. W ujęciu makroekonomicznym uwzględniane są także czynniki socjokulturowe, czyli sfera metaekonomiczna.

Mikrootoczenie tworzą wszystkie podmioty, które bezpośrednio oddziałują na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, m.in. klienci, konkurenci, dostawcy, pracownicy, kooperanci etc. Często określamy te podmioty mianem „otoczenie bliższe”. Innym charakterystycznym elementem jest dodatkowe rozgraniczenie na otoczenie mikro, zewnętrzne, czyli przede wszystkim: dostawcy, klienci, konkurenci, usługodawcy oraz otoczenie wewnętrzne: zarząd, pracownicy, wszyscy, którzy tworzą klimat organizacji, jej kulturę organizacyjną.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że niektóre podmioty wyspecjalizowane w swoich działaniach dla danego sektora czy regionu, będą tworzyły głównych graczy mezootoczenia. W konsekwencji analizy mikro- i mezoekonomiczne realizowane są zwykle równolegle.

Do najpopularniejszych metod analizy tak zdefiniowanego otoczenia mikro- i mezoekonomicznego zaliczyć należy m.in. takie koncepcje, jak:

- analiza sieci wartości (PARTS),
- analiza pięciu sił Portera (FFM),
- analiza łańcucha wartości wg M.E. Portera,
- analiza łańcucha wartości wg firmy McKinsey,
- analizy z wykorzystaniem macierzy GE, ADL, Hofera (H&S).

W niniejszym opracowaniu używane będzie określenie „klasyczne koncepcje” w odniesieniu do wymienionych powyżej metod analizy strategicznej. Stanowi to zatem pewne uproszczenie dla celów niniejszego badania. Należy dodać, że nie ma w tej grupie metod analiz finansowych, co jest zabiegiem celowo zawężającym obszar badawczy.

W tym miejscu warto również wskazać, że współczesne, adekwatne dla potrzeb i wyzwań XXI w. metody charakteryzują się znaczącym stopniem elastyczności, swobody interpretacyjnej, innowacyjnością podejścia do definiowania pojęć i problemów, skoncentrowaniem wokół konkretnych doświadczeń, a także sformułowaniem na adaptację wybranych funkcji czy działań do zmieniających się dynamicznie uwarunkowań otoczenia. Takie podejście będzie miało zastosowanie w ostatniej części niniejszego rozdziału – podrozdział 5.7.

Podsumowując niniejsze wprowadzenie do klasycznych koncepcji analiz, należy podkreślić, że wymieniane często jako współczesne metody analityczne, jak np. odchudzone zarządzanie (*lean management* – LM), *benchmarking*, *outsourcing*, zarządzanie procesowe, zarządzanie wiedzą, zarządzanie projektami, karta wyników (*balanced scorecard* – BSC) etc. niekoniecznie są nowymi koncepcjami. W niektórych przypadkach pojawiają się jednak ich udoskonalone wersje wprowadzające elementy odświeżające znane podejścia i czyniące je dzięki temu bardziej przystającymi do współczesnych potrzeb. Do takich zaliczyć możemy np. holokrację (*holacracy management*), zwinne zarządzanie – Agile (*agile management*) czy *design thinking*, choć temat ten nie jest wprost obszarem badań w niniejszej monografii. Idee te będą właśnie częściowo ujawniały się w koncepcji autorskiego projektu interpretacji rozszerzających klasyczne szablony analiz.

Na przykład „holokracja” oznacza po prostu redefinicję systemu zarządzania organizacją, polegającą na zastąpieniu tradycyjnej, hierarchicznej, sztywnej struktury podejściem uelastyczniającym, wykorzystującym model samoorganizujących się komórek, w których następuje przeniesienie większej odpowiedzialności na uczestników systemu wykonujących zadania w ramach swoich kluczowych kompetencji. Ideą jest wzmocnienie pozycji członka systemu (pracownika, kooperanta, interesariusza, firmy, danego podmiotu), poczucia jego istotności – zrozumienia miejsc w trybach systemu, ale i poczucia współtworzenia go. Model ma podnieść stopień zaangażowania członków systemu, dać im większą elastyczność reakcji i ścieżek działań, aby uzyskać maksymalizację globalnej efektywności. Koncepcja wpisuje się zatem wprost w zasady funkcjonowania korporacji transnarodowych jako systemu biznesowego opartego na eksploracji dziesięciu atrybutów (podrozdział 1.1).

Podobnie można ująć wytyczne zwinnego zarządzania. Agile oznacza także iteracyjne podejście, elastyczność, stałe dążenie do ulepszania i udoskonalania. Dodatkowo oznacza też otwartość w nastawieniu do współpracy (kooperację, nawet kooperencję), a przed wszystkim koncentrację na kreowaniu wartości dla odbiorcy, czyli poszukiwaniu tego, co można dodać do standardu, aby uzyskać przewagę. Zakłada dynamiczność otoczenia, przez co rekomenduje podział zadań na mniejsze składowe w systemie budowania wartości, aby umożliwić szybsze reakcje na impulsy zewnętrzne i dokonywanie zmian jako sprzężeń zwrotnych. Model pracuje w układzie powtarzalnych cykli (*sprinty*), zespołowej burzy mózgów nad udoskonaleniami oraz – co kluczowe – elastycznym podejściu zarówno do planów, jak i priorytetów. Ta koncepcja dotyczy wprost wytycznych docelowego projektu arkusza analitycznego wielowymiarowego badania aktywności podmiotów w biznesie międzynarodowym w XXI w. – proponowanego w niniejszym opracowaniu w podrozdziale 5.7.

Trzeci z przywołanych przykładów współczesnego spojrzenia na metody analityczne – *design thinking* to zaakcentowanie nowych wyzwań, jakimi są zrównoważone, społeczno-ekonomiczne (CSV) podejścia i rozwiązania, które muszą być w XXI w. nie tylko funkcjonalne, działające, wypełniające konkretne cele główne, ale równocześnie akceptowalne i pożądane. Wymóg ten ma obejmować szersze grono adresatów niż tylko docelowych użytkowników. Metoda *design thinking* to odwołanie do wielu grup interesariuszy systemu biznesowego. Walory wnoszone wraz z tą koncepcją to inkluzywność, kreatywność, empatyczne podejście, nastawienie na korzyści ze współpracy i rozwiązywanie problemów dzięki współdziałaniu w zespole. Istotą jest zaakcentowanie różnorodności, czasami wielości rozbieżnych interesów, niekonwencjonalności postrzegania niektórych aspektów i zdolności wykorzystania tych przeciwności jako siły napędowej do zmian, do kreowania wartości dodanej. Pozwala to na generowanie pomysłów (ideację), czyli kreowanie wielu różnorodnych ofert rozwiązania problemu bez krytyki na wstępnym etapie, prototypowanie i poszukiwanie najlepszego do konkretnych uwarunkowań (zasobów, zdolności, kompetencji, pozycji).

Przywołane przykłady współczesnego podejścia (holokracja, Agile, *design thinking*) miały za zadanie uwypuklić, dlaczego wymienione wcześniej i omawiane w podrozdziałach 5.2–5.6 schematy badawcze analiz strategicznych przedsiębiorstw uznano za klasyczne.

5.2. Analiza sieci wartości (PARTS)

Analiza sieci wartości (PARTS), za twórców której uważa się A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa, opiera się na opracowanym prze nich modelu *value net*¹. Istotą koncepcji jest identyfikacja kluczowych graczy wśród klientów, dostawców, konkurentów i podmiotów uzupełniających. Koncepcja bazuje na teorii gier. Wykorzystywany jako nazwa modelu akronim PARTS wskazuje na kluczowe elementy gry: *Players, Added Value, Rules, Tactics, Scope* (graczy, wartość dodaną/wnoszoną wartość, zasady/reguły, taktyki, zakres). Najistotniejszym spostrzeżeniem jest, że walka konkurencyjna nie musi być grą o sumie zerowej. Relacje między graczami mają dualny charakter – współpracy i rywalizacji, co oznacza kooperencję (równoczesną konkurencję i kooperację). Dwa kluczowe filary modelu PARTS stanowią kooperencja (*coopetition*) jako idea przewodnia i interesariusze (*stakeholders*), czyli wszystkie grupy graczy zainteresowanych w jakikolwiek sposób udziałem w grze i czerpaniem z tego tytułu różnorodnych korzyści.

Najprostsza lista graczy/interesariuszy każdego niemal przedsiębiorstwa czy organizacji wygląda podobnie. Jako podstawowe 10 typów podmiotów można wskazać: klientów, pracowników, właścicieli, inne grupy inwestorów, dostawców, organizacje pozarządowe, społeczności lokalne, podmioty finansujące / banki, media, rządy. Interesariusze mogą być oczywiście różnie klasyfikowani:

- wewnętrzni i zewnętrzni – wewnętrzni: pracownicy, udziałowcy, zarząd; zewnętrzni: klienci, dostawcy, konkurencja, media, organizacje pozarządowe etc.;
- I i II stopnia – pierwszoplanowi (I stopnia), czyli wszyscy ci, od których funkcjonowanie firmy jest bezpośrednio uzależnione, pozostający w ścisłej relacji z firmą: pracownicy, klienci, dostawcy, inwestorzy; drugoplanowi (II stopnia) – pozostający niejako na uboczu, ich relacja z firmą nie jest kluczowa, nie jest też niezbędna do przetrwania przedsiębiorstwa;
- pozytywni i negatywni – w zależności od wnoszonych wartości lub też stopnia komplikowania działalności organizacji; pozytywni: zleceniodawcy, instytucje finansujące, stali i lojalni klienci, kochający markę i doceniający jej kolejne wysiłki etc.; negatywni: konkurencja (choć tu często można także wskazać inspirujące, pozytywne oddziaływanie); instytucje wpływające niekorzystnie

1 A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-Opetition*, Currency/Doubleday, New York 1996.

na realizację danego projektu; władze różnych poziomów blokujące samodzielność działań korporacji etc.

Wnoszone wartości można rozpatrywać w czterech kategoriach:

- **reguły** – regulacje, zasady, normy, zwyczaje;
- **taktyki** – bieżące i średniookresowe działania;
- **strategie** – działania długookresowe, czyli mające zaplanowane strategiczne znaczenie, wynikające z misji i wizji rozwoju;
- **zasięg** – skala i zakres oddziaływania; ujęcia przedmiotowe, podmiotowe, geograficzne etc.

Analiza sieci wartości PARTS wykorzystuje dwa wymiary:

- **wertykalny – dostawcy i klienci**; przedsiębiorstwo, aby mogło funkcjonować, potrzebuje zarówno dostawców, jak i klientów; większość organizacji rozumie, że słuchanie tego, co klient ma do powiedzenia, jest bardzo ważne, często zapominają jednak o wartości słuchania dostawców;
- **horyzontalny – konkurenci i komplementariusze**; często organizacje kształtują swoją strategię na podstawie tego, co robią ich konkurenci; jednocześnie często nie doceniają potencjału wykorzystania komplementariuszy, czyli wszystkich otaczających ich usługodawców i innych graczy dostarczających produkty lub usługi, które można połączyć z ofertą danej firmy; komplementariusze to także aktywni wspólnicy, co oznacza różnorodne umowy lub udziały istotne dla uatrakcyjnienia oferty, sojusze na rzecz wzbogacania i rozciągania oferty.

Konkludując, koncepcja PARTS to swoiste odkrywanie teorii z praktyki (koncepcja teorii ugruntowanej). Autorzy dostrzegali, że dziesiątki przedsiębiorstw realizują w ten sposób swój biznes (Intel, Nintendo, American Express, NutraSweet, American Airlines), aby poprawić swoją konkurencyjność. Najcenniejsze spostrzeżenie, że kooperencja to strategia biznesowa, wykraczająca poza stare zasady konkurencji i współpracy, łącząca zalety obu podejść, aby stworzyć modele działania na rzecz długookresowej konkurencyjności oparte na wykorzystaniu relacji biznesowych, sieciowania, czerpania z różnorodności. Kolejni badacze rozwijali ten nurt, wykorzystując inne obszary, na których się koncentrowali, np. marketingu².

2 Np. E. Gummesson, *Total Relationship Marketing: Marketing Strategy Moving from the 4Ps – Product, Price, Promotion, Place – of Traditional Marketing Management to the 30Rs – The Thirty Relationships – of a New Marketing Paradigm*, Elsevier Science & Technology Books, 2002.

5.3. Analiza pięciu sił Portera (FFM)

Jednym z najczęściej wykorzystywanych podejść do analizy otoczenia przedsiębiorstwa jest koncepcja M.E. Portera³, czyli **analiza pięciu sił Portera (FFM)**. Celem badania FFM jest lepsze poznanie mikrootoczenia przedsiębiorstwa oraz ocena siły konkurentów w danym sektorze, którego częścią jest dany podmiot. Dodatkowo niejako automatycznie pojawia się ocena atrakcyjności sektora, obraz jego specyficznej konstrukcji z uwzględnieniem uczestników, siły ich wpływu i perspektyw rozwoju. Tym samym jest to analiza z pogranicza mikro- i mezoekonomicznego. Autor przedstawił konkurencję jako jedną z kluczowych kategorii w zarządzaniu strategicznym, wskazując na pięć sił napędowych konkurencji wewnątrz sektora⁴.

Model pięciu sił M.E. Portera (*Five Forces Model* – FFM) obejmuje następujące elementy (schemat 22):

- **rywalizacja** (konkurencja wewnątrz sektora),
- **siła przetargowa dostawców** (usług lub wyrobów),
- **siła przetargowa nabywców** (finalnych odbiorców – konsumentów na rynku konsumpcyjnym, jak i producentów czy twórców innych dóbr i usług na rynku przemysłowym),
- **groźba substytucji** (usług lub wyrobów),
- **groźba nowych wejść** (pojawienia się kolejnych konkurentów, nowych graczy na danym rynku).



Schemat 22. Składowe modelu *Five Forces Model* – FFM

Źródło: opracowanie własne.

3 M.E. Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1979, vol. 21, no. 38, s. 137–145.

4 M.E. Porter, *How...*, s. 137–142; idem, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 21–45.

Rywalizacja pomiędzy funkcjonującymi już w sektorze firmami, czyli ocena, jak intensywna jest konkurencja w danej branży.

CEL 1: określenie, w jakim sektorze działa organizacja. Wskazanie/zidentyfikowanie elementów świadczących o jej odrębności na tle konkurencji wewnętrznej, opartej na cechach oferowanych produktów, specyfice rynków czy grupach klientów.

CEL 2: wyznaczenie wielkości sektora, określenie udziałów w rynku danej firmy. Badanie powinno obejmować minimum okres średni ostatnich 3–5 lat. Im dłuższy okres analizy, tym silniejsze podstawy wnioskowania.

CEL 3: zebranie informacji o sektorze (macierzystym badanej korporacji), w tym wieku sektora, początkach, kierunkach zmian, perspektywach, obecnej oraz potencjalnej rentowności sektora. Informacje takie dają szersze spojrzenie na miejsce sektora w strukturze globalnej gospodarki.

Siła przetargowa dostawców zależy m.in. od: liczby dostawców, ich roli w tworzeniu produktu/usługi, dostępności substytucyjnych ofert dostawców (ich produktu/usług), kosztów zmiany dostawcy. Dostawcy mogą wpływać głównie na: poziom cen, poprawę jakości produktów/usług finalnych, sposób i czas realizacji zamówień.

CEL 1: określenie pozycji negocjacyjnej firmy wobec dostawców. Ma to kluczowy (obok pozycji wobec nabywców) wpływ na działalność organizacji.

CEL 2: wskazanie zagrożenia, jakie niosą ze sobą te relacje. Zagrożenia dotyczące relacji zarówno z dostawcami, jak i odbiorcami. Te same kryteria oceny w modelu Portera stanowią lustrzane odbicie. Stosunki z dostawcą (czy odbiorcą) są dla firmy zawsze stosunkami producent – klient.

Siła przetargowa odbiorców zależy m.in. od: liczby nabywców, znaczenia produktów przy zaspokajaniu potrzeb danej grupy nabywców (znaczenia produktów dla rynków docelowych), istnienia substytutów produktów sektora, ich ocena przez nabywców; kosztów zmiany kupowanych dotychczas przez „naszych” kluczowych odbiorców produktów/usług; dostępności informacji o innych ofertach, wielkości i strukturze podaży, cenach i kosztach dostaw produktów w sektorze. Odbiorcy mogą wpływać na: poziom cen dla konkretnych typów produktów (zwłaszcza na rynku B2B); poprawę jakości produktów/usług finalnych (nacisk na innowacje, relacje z rynkami zagranicznymi etc.); zasady i sposób indywidualizacji produktów; zakres specjalizacji produkcji danej firmy etc.

CEL 1: określenie pozycji negocjacyjnej przedsiębiorstwa wobec kluczowych nabywców; wyznaczenie grup kluczowych; dokonanie segmentacji i wskazanie kluczowych rynków docelowych.

CEL 2: wskazanie zagrożeń, jakie niosą ze sobą relacje z kluczowymi nabywcami/rynkami docelowymi.

Groźba substytutów, czyli określenie liczby potencjalnych produktów substytucyjnych, ich dostępności dla wybranych grup nabywców, ich porównywalności i ewentualnych cech mogących uczynić produkt unikalnym. Poszukujemy produktów zaspokajających tę samą potrzebę, np. przy użyciu innych technologii (przydatna jest koncepcja hierarchii produktów – w niej rodziny produktów zaspokajających

potrzebę w mniejszym lub większym stopniu). Kolejne możliwe ścieżki analiz to tempo implementacji postępu technologicznego, wprowadzanie efektu niższych kosztów (w tym dostawy) oraz wprowadzania/istnienia barier wejścia do sektora (dotyczy to np. początkowych faz cyklu życia sektora).

CEL 1: określenie zagrożenia ze strony nowych produktów i substytutów wytwarzanych przez konkurentów.

CEL 2: wskazanie możliwości neutralizacji skutków na kluczowych rynkach docelowych.

Nowy produkt to odmiana produktu wytwarzanego w sektorze, który ma takie same cechy użytkowe, różnić się może opakowaniem, znakiem firmowym/marką, jakością. Substytut to produkt zastępczy w sensie technologicznym, zupełnie inny od dotychczasowego, ale zaspokajający te same potrzeby. Wartość sektora zależy od tego, na ile jest on zagrożony konkurencją ze strony nowych produktów bądź substytutów. Największa groźba pojawienia się nowych produktów istnieje w sektorach młodych, gdy klienci nie wykształcili jeszcze określonych wzorców konsumpcji, a także nie wycenili/docenili jeszcze wiodących marek. Zagrożenie pojawiającymi się nowymi produktami jest efektem działań marketingu i zarządzania, czyli ma swoją przyczynę m.in. w rozwoju nowych metod w tych obszarach. Największe groźby substytucji to starzenie się wyrobów, postęp technologiczny, który powoduje szybki wzrost presji ze strony klientów na nowe oferty, a także podsuwa wynalazki lepiej zaspokajające określone potrzeby. Zagrożenie pojawiającymi się substytutami jest zatem niejako naturalne, gdyż ma swoją przyczynę w szybkim i zmieniającym się rozwoju technologii.

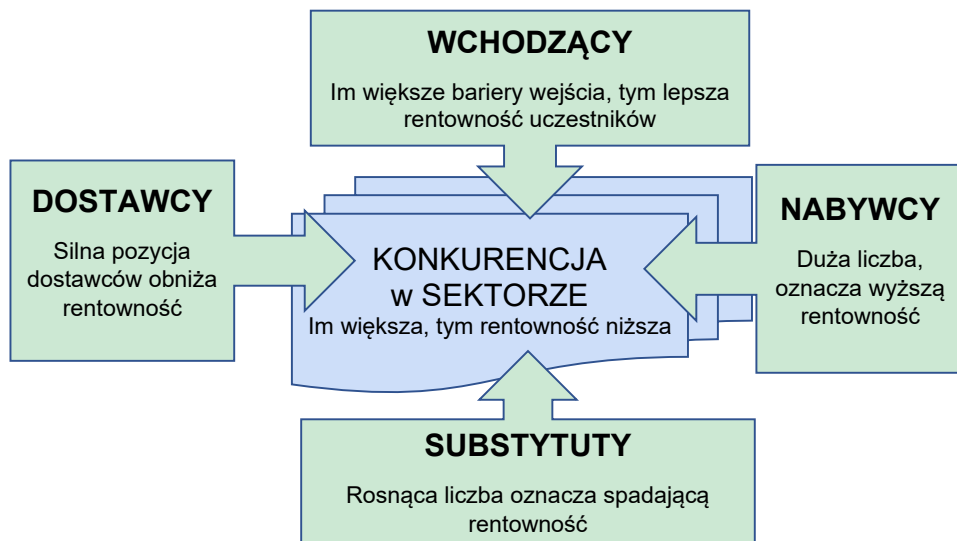
Zagrożenie ze strony nowej konkurencji może być neutralizowane, ograniczane m.in. poprzez bariery wejścia i wyjścia (prawne, kapitałowe, korzyści skali itp.). Jednocześnie może być stymulowane działaniami na poziomie makroekonomicznym (państwa, organizacje ponadnarodowe) czy regionalnym (klastry, zachęty inwestycyjne), aby przyciągnąć np. inwestorów – zachęty do wejścia nowych przedsiębiorstw do sektora. Inne zagrożenia rodzi ponadto postęp technologiczny oraz tempo rozpowszechniania i implementacji nowości – co kreuje nowe produkty, nowe firmy. Ponadto wstępujące fazy cyklu życia produktu powodują odrzucanie produktów coraz mniej rentownych, co może po ich przejściu stworzyć furtki do wejścia nowej konkurencji. Przykład: sprzedaż technologii (starszych) do państw słabiej rozwiniętych, które inwestując w nie, były zdolne wykreować konkurencyjne oferty, np. chińska motoryzacja na bazie odsprzedanych starych europejskich technologii.

Najistotniejszym elementem są bariery mobilności, tj. wejścia i wyjścia z sektora, czyli przeszkody (np. kapitałowe, technologiczne, handlowe, ale i kulturowe) utrudniające dostęp do przedsiębiorstw w sektorze. Kluczowym instrumentem ochrony ze strony uczestników jest stworzenie niejako wewnętrznych filtrów kompetencji. Często obserwujemy, zwykle nieformalne, porozumienia chroniące firmy tworzące dany sektor, mające formę barier wejścia.

Bariery wejścia do sektora to kwestie z zakresu:

- **ekonomii skali** – potrzeba osiągnięcia odpowiednich rozmiarów produkcji dla uzyskania konkurencyjnego poziomu kosztów. Wraz ze wzrostem produkcji następuje obniżenie zarówno jednostkowych kosztów stałych – dzięki rozłożeniu ich na większą liczbę jednostek wyrobów, jak i kosztów zmiennych – na skutek doświadczenia wynikającego z rutyn organizacyjnych czy doskonalenia produkcji;
- **wymogów kapitałowych** – określające wielkość kapitału niezbędnego do podjęcia działalności w danym sektorze. Zwykle utrudniają potencjalnym konkurentom wejście na małą skalę i stopniowe angażowanie kapitału;
- **dostępu do niezbędnych technologii** – dotyczy to głównie sektorów, w których wymagane jest uzyskanie patentów i licencji;
- **dostępu do struktur rynkowych**, w tym sieci dystrybucji – koszty, jakie trzeba ponieść, aby móc sprzedawać swoje dobra/usługi w sektorze (wymogi specjalne systemu dystrybucji); powiązania i umowy dotyczące poziomów cen oraz terminów dostaw w dotychczasowym kręgu członków sektora; utrudnienia stanowiące progi wejścia w dostępie do kanałów dystrybucji dla nowych podmiotów;
- **kosztów zmian tzw. transferu** – rezygnacja z dotychczasowego dostawcy oznacza koszty związane z utratą wartości skumulowanego doświadczenia dotychczasowej współpracy; wymogi i koszty nowych relacji; nawiązanie nowych kontaktów wymaga znajomości relacji, ale i umiejętnego poruszania się w procesie negocjacyjnym; zmiany dostawców (surowców, dóbr, usług) mogą wiązać się z utratą niepowtarzalnej jakości (cech, terminów etc.), oznaczać zerwanie długoletniej współpracy (dodatkowe koszty);
- **utrzymania jakości** – nowi dostawcy, kooperanci mogą nie znać schematów i zwyczajów branży, co sprawi, że przynajmniej początkowo nie będą równie dobrzy jak dotychczasowi. Rodzi to obawy o utrzymanie jakości, w tym także punktualności i stabilności dostaw, możliwości wzrostu skali działania etc., może też zachwiać zaufaniem nabywców i obniżeniem rangi marki;
- **strategii dyferencjacji produktu** – istnienie na rynku różnorodnych marek, mających wiernych klientów. Firma wchodząca musi skłonić klientów, aby wypróbowali jej produkty, pretendent musi skłonić klientów do zmiany przyzwyczajeń, upodobań, priorytetów. Nowa oferta musi mieć wyraźne silne strony, np. lepsze parametry użytkowe, niższą cenę, atrybuty etyczne czy kwestie akcentujące relacje emocjonalne etc.
- **regulacji rządowych / ponadnarodowych** – zarówno państwo, jak i organizacje międzynarodowe mogą tworzyć bariery dostępu do rynku dla pewnych podmiotów, bądź preferencyjne warunki dla innych; np. regulacje dotyczące eksportu, importu, polityka podatkowa, subwencje; ponadto mogą występować reglamentacje rządowe dostępu do niektórych sektorów tzw. strategicznych: służb publicznych, strategicznych gałęzi przemysłu, ochrony zdrowia i życia obywateli, ochrony środowiska, edukacji, obronności etc.

Na schemacie 23 przedstawiono zależności w klasycznym modelu pięciu sił Portera (*Five Forces Model* – FFM)⁵.



Schemat 23. Zależności w klasycznym modelu pięciu sił Portera (FFM)

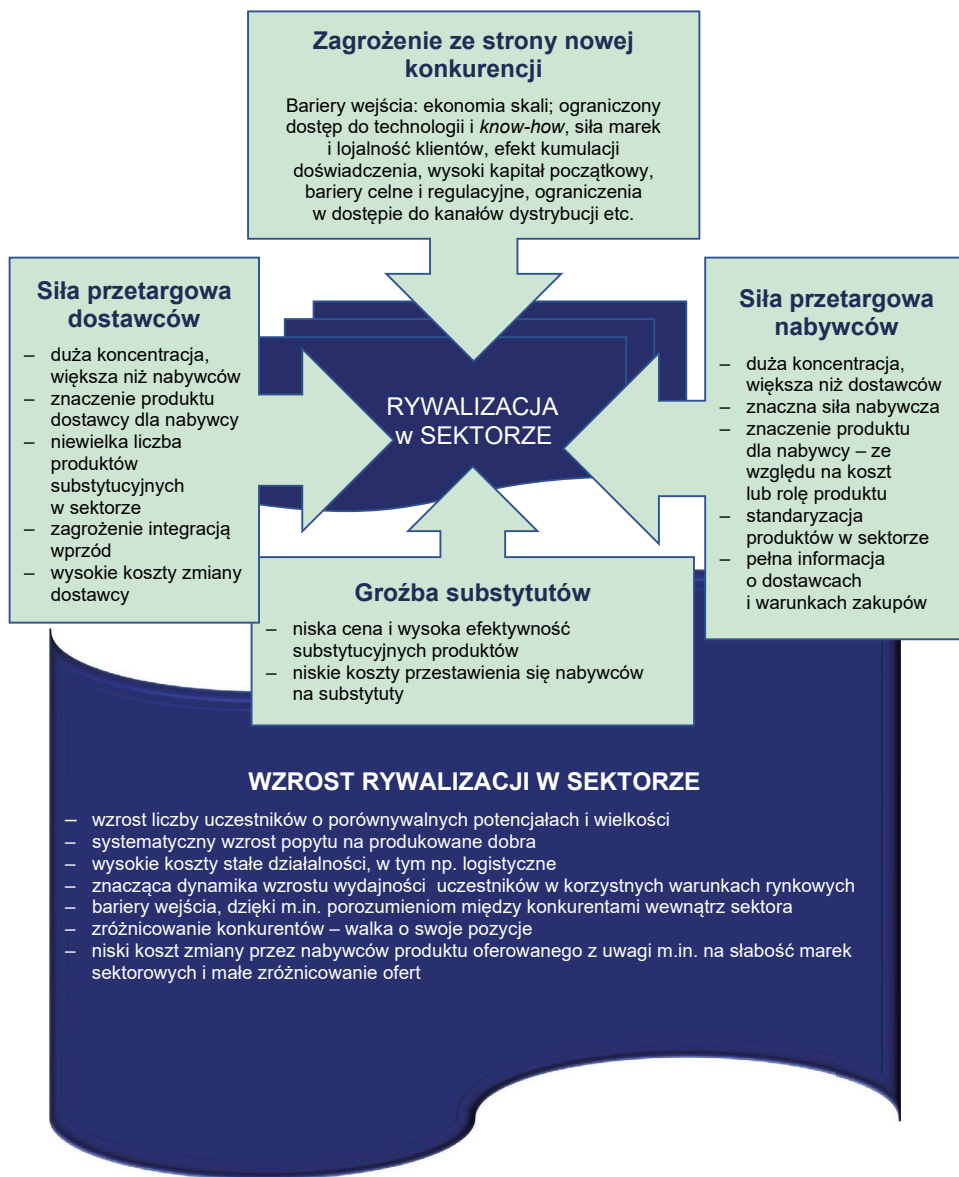
Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*

Procedura analizy FFM powinna obejmować następujące etapy badania:

1. **Identyfikacja sektora**, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.
2. **Określenie pozycji negocjacyjnej uczestników** po stronie zarówno dostawców, jak i odbiorców.
3. **Określenie zagrożeń zewnętrznych** ze strony nowych konkurentów oraz wytwarzanych przez nich produktów i substytutów.
4. **Ustalenie zasad konkurencji wewnątrz sektora**, określenie typu konkurencji.
5. **Ustalenie ogólnej atrakcyjności sektora** z uwzględnieniem czynników wewnątrzsektorowych oraz pozasektorowych.

Na schemacie 24 przedstawiono przykładowe elementy takiej analizy.

5 Szerzej w trylogii dzieł M.E. Portera, czyli: M.E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitor*, Free Press, New York 1980; idem, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985; idem, *Competitive Advantage of Nation*, „Harvard Business Review” 1990, vol. 68, no. 2, s. 73–91. Można także polecić ich polskie wydania, odpowiednio: idem, *Strategia konkurencji...*; idem, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 1992.



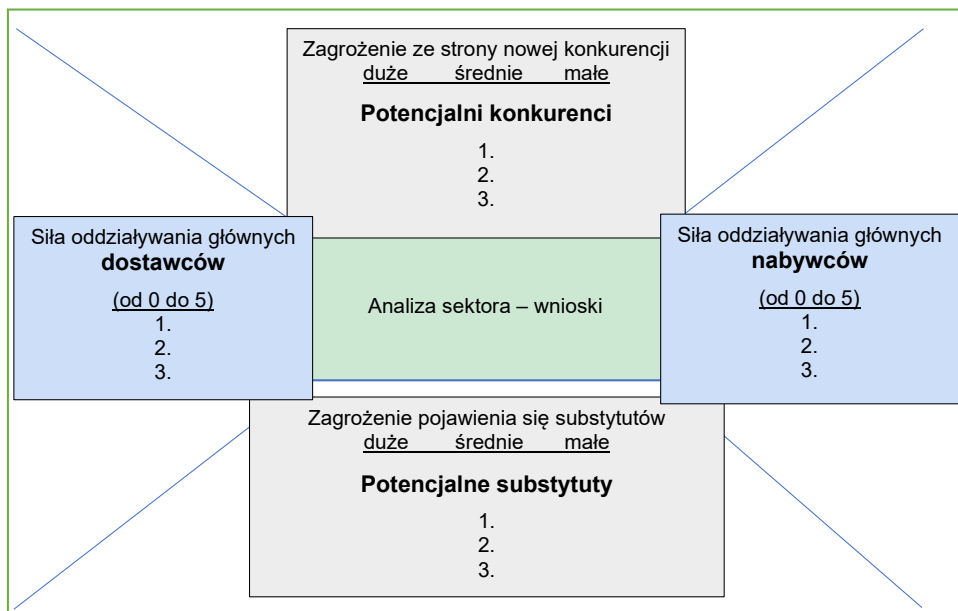
Schemat 24. Model pięciu sił Portera – przykład schematu badania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.

Punktem docelowym FFM jest ocena atrakcyjności sektora, czyli m.in. wskazanie, co może decydować o nasileniu się rywalizacji między uczestnikami. Jak wskazano, istotną rolę odgrywają zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Na bazie relacji między wymienionymi pięcioma siłami (czynnikami) można:

- określić intensywność konkurencji wewnątrz sektora, a w efekcie rentowność działalności w sektorze;
- opracować sposoby walki konkurencyjnej;
- określić poszczególne działania i przedsięwzięcia strategiczne;
- przeanalizować bariery mobilności (wejścia i wyjścia z sektora);
- wskazać kluczowe filary strategii zarządzania, których jakość ma decydujące znaczenie, aby utrzymać zdolność do konkurowania w sektorze i kreowania wartości dodanej, mogącej zabezpieczyć korzyści z pozostawiania w danej branży.

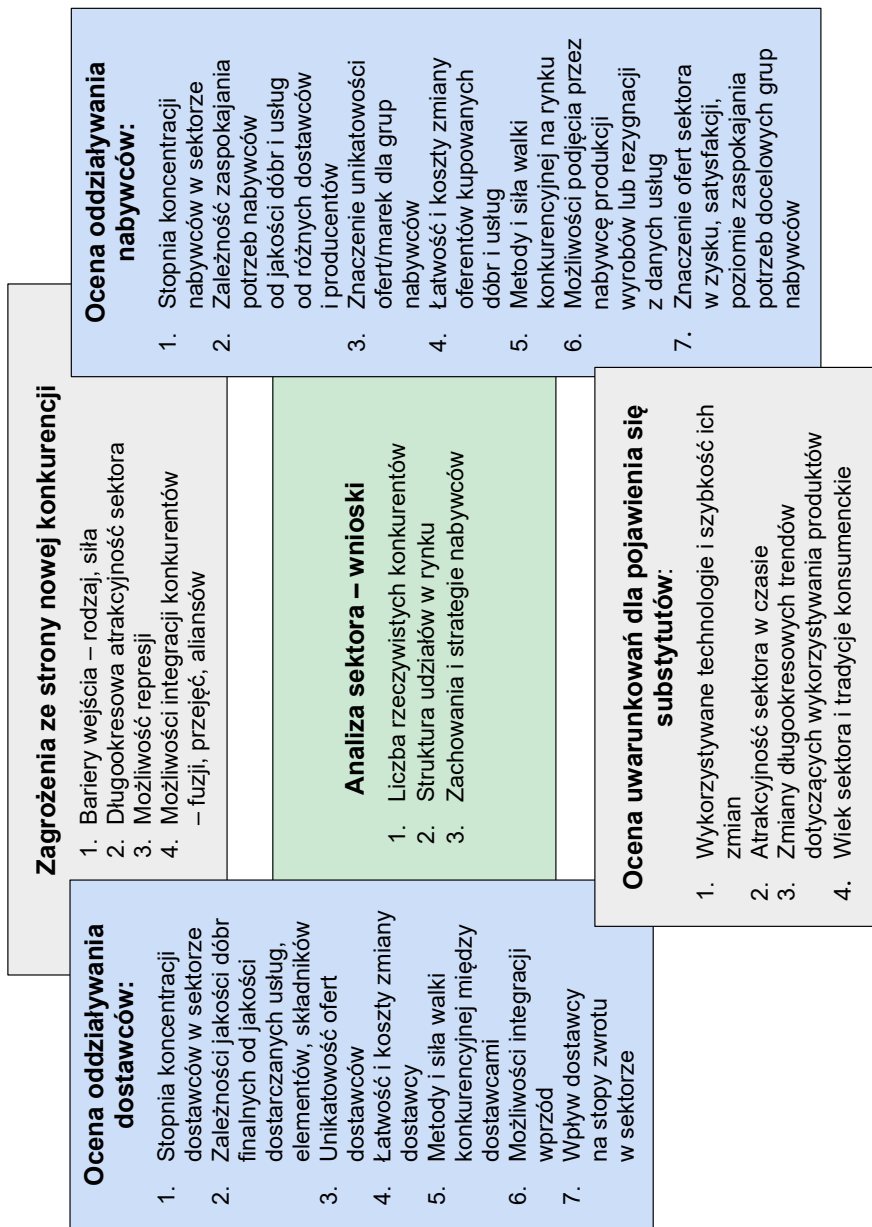
Na schemacie 25 przedstawiono szablon kwestionariusza badania elementów FFM.



Schemat 25. Model pięciu sił Portera – szablon kwestionariusza badania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 154.

Ważną kwestią jest docenienie wszystkich pięciu sfer FFM. Na schemacie 26 przedstawiono wskazówki badania odnośnie do każdego z obszarów, aby odpowiadając na konkretne pytania, można było uznać ocenę FFM za kompletną. Oznacza to, że rekomendowane kwestie są fundamentalne i dlatego nie mogą być pomijane, ewentualnie poszerzane w toku badań pogłębianych.



Schemat 26. Model pięciu sił Portera – wskazówki dla badania każdej z pięciu sił
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 153.

Wnioski z badania z wykorzystaniem FFM dla celów zarządzania podmiotami już działającymi w sektorze należy rozpatrywać, biorąc pod uwagę takie kryteria, jak:

- **atrakcyjność sektora** – mierzona jego wielkością (rocznymi obrotami wszystkich uczestników) oraz rentownością; jednak im większa atrakcyjność sektora, tym większe zagrożenie nowymi produktami i substytutami;
- **bariery wejścia** – „koszty”/bariery związane z wejściem do sektora – im niższe mniejsze bariery, np. celne, zakupu maszyn i technologii, formalne – tworzone przez państwo czy władze lokalne i stowarzyszenia), tym większa groźba konkurencji zewnętrznej;
- **zdolność do odpowiedzi ze strony producentów w sektorze** – ocena zakresu i siły powiązań między dotychczasowymi uczestnikami sektora oraz zdolności do mobilizowania zasobów własnych – jej siła i istotność wzmacnia bariery wejścia;
- **bariery wyjścia** – koszty i konsekwencje związane z opuszczeniem sektora, np. ekonomiczne to trudności ze zbyciem majątku; społeczno-ekonomiczne to wzrost bezrobocia na danym obszarze; formalne to zerwanie umów z kontrahentami.

Wnioski ogólne z badania z wykorzystaniem FFM obrazują:

- **stopień koncentracji sektora** – wielkość i liczebność działających konkurentów; duża liczba firm o małych udziałach w rynku, warunki zbliżone do wolnej konkurencji; sektor zdominowany przez jedną lub kilka firm (oligopolizacja) – niebezpieczeństwo narzucania reguł gry rynkowej przez liderów;
- **tempo wzrostu danej specjalności** – postęp technologiczny; im szybsze zmiany, tym mniejsze prawdopodobieństwo silnej konkurencji i rywalizacji oraz mała presja na budowanie barier wejścia;
- **stopień zróżnicowania produktów** – marka, cena; duży – rywalizacja w sektorze ma charakter ograniczony, gdyż marki mają stałych klientów; mały – odbiorcy traktują każdą ofertę jako podobną, co prowadzi do ostrej rywalizacji, zwłaszcza cenowej;
- **stopień zróżnicowania konkurentów** – przejrzystość rynku (dostęp do informacji o podaży); im większa liczba kryteriów: wg technologii, wielkości czy geograficznego rozlokowania przedsiębiorstw, tym trudniejsza identyfikacja najgroźniejszych konkurentów;
- **strukturę kosztów** – udział kosztów stałych w kosztach całkowitych, czyli wybór: konkurencja cenowa czy pozacenowa; wysokie koszty stałe, przesunięcie progu opłacalności produkcji w górę; walka o maksymalne wykorzystanie mocy produkcyjnych, co nasila rywalizację cenową;
- **bariery wyjścia** – stabilność struktury sektora: im większe, tym większe natężenie konkurencji w sektorze.

5.4. Analiza łańcucha wartości wg M.E. Portera

Kolejnym modelem analizy przygotowanym przez M.E. Portera jest **analiza łańcucha wartości**. Łańcuch wartości to system działań w przedsiębiorstwie, który tworzy wartość dodaną. Model zarządzania łańcuchem wartości wg M.E. Portera, na podstawie którego działania w organizacji można podzielić na podstawowe oraz pomocnicze (wspomagające).

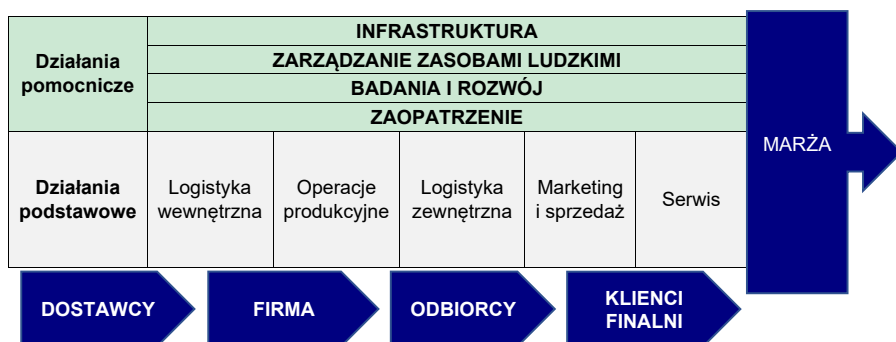
W łańcuchu wartości wg M.E. Portera (schemat 27) działania podstawowe można interpretować w sposób uproszczony (klasyczny) lub w sposób rozszerzony (przykłady poniżej):

- **logistyka wewnętrzna** – potencjał, zgromadzone zasoby, ich internalizacja i rozdysponowanie w ramach sieci, tworzenie centrów kompetencji i wykorzystanie mechanizmów dzielenia się wiedzą wewnątrz organizacji;
- **działania operacyjne** – produkt, marka; kreowanie ofert dla wybranych segmentów, odbiorców, dostosowywanie produktów na bazie zróżnicowanych metod zarządzania produktem (np. wariacja, alternacja);
- **logistyka zewnętrzna** – dystrybucja, cena; wykorzystanie potencjału rynku międzynarodowego, jego różnorodności dla zbudowania przewag; porozumienia dystrybucyjne, wspólne systemy, mechanizmy ustalania cen dla danych poziomów w hierarchii produkt–cena (np. dóbr prestiżowych, luksusowych, standardowych);
- **marketing i sprzedaż** – promocja-mix; znajomość specyfik lokalnych, trendów, uwarunkowań kulturowych, społecznych etc.
- **serwis** – usługi okołoproduktowe; budowanie warstwy globalnej oferty (na bazie stałego rdzenia, nawet warstwy szerszej) poprzez eksplorację potencjału wartości dodanej w wymiarze usługowym, dodatkowym, ponad obowiązujące standardy.

Podobnie działania pomocnicze można postrzegać wieloaspektowo:

- **infrastruktura firmy** – w tym kierownictwo, planowanie, finanse etc. – czyli struktura organizacyjna;
- **zarządzanie zasobami ludzkimi** – rekrutacja i selekcja personelu, wynagradzanie i awansowanie, szkolenia, czyli fundament to kapitał ludzki kreujący bardziej złożony kapitał intelektualny (trzy jego warstwy: organizacyjna, innowacyjna, relacyjna) jako mnożnik kapitału ekonomicznego organizacji⁶;
- **badania i rozwój** – nakłady B+R, innowacje;
- **zaopatrzenie** – zakupy materiałów i środków trwałych, źródła zasobów (umowy); kapitał produkcyjny; wielość powiązań.

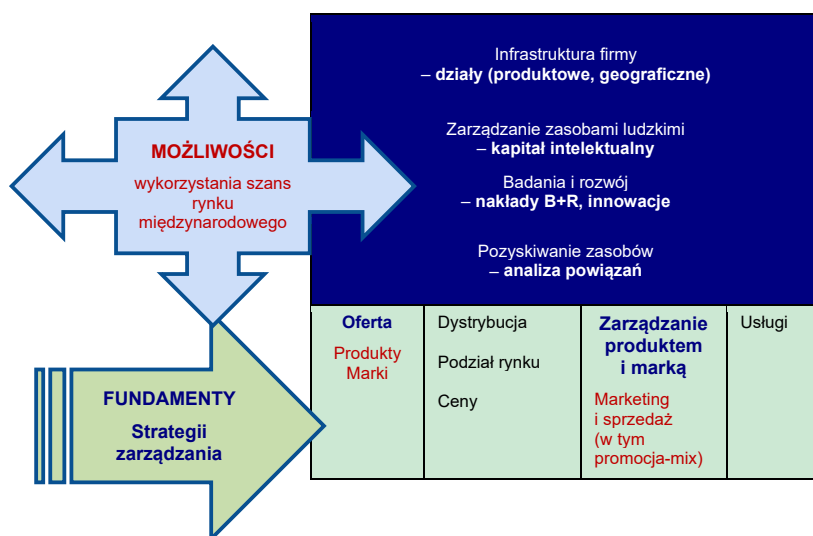
6 M. Rosińska-Bukowska, *Human Capital and Intellectual Capital in Modern International Business – Based on Studies of the Strategies of Transnational Corporations*, „Comparative Economic Research” 2019, vol. 22, no. 2, s. 141–158.



Schemat 27. Model łańcucha wartości wg Portera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, *Competitive Advantage...*, s. 37; idem, *Przewaga konkurencyjna...*, s. 65. K. Obłój, A. Wąsowska (red.), *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2014, s. 159.

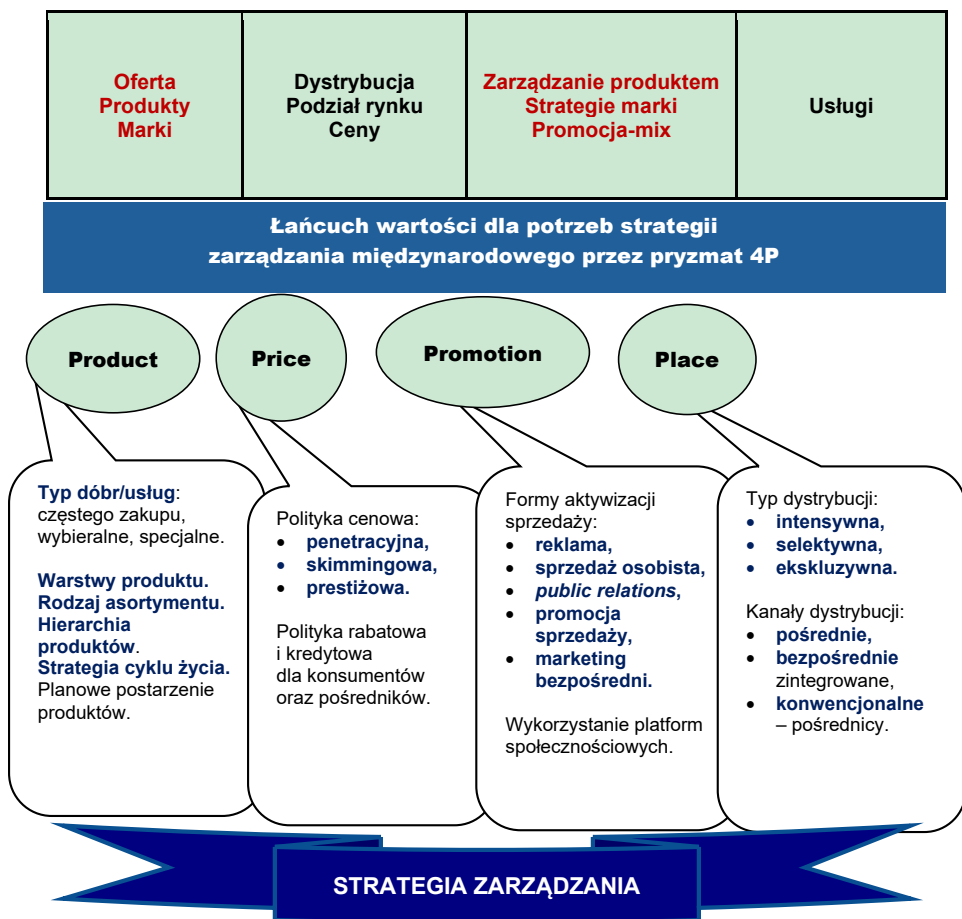
Schemat 28 to wizualizacja zaproponowanej, **rozszerzonej koncepcji łańcucha wartości** stworzonego przez M.E. Portera. To autorski model łańcucha wartości, wykorzystujący jako bazę rozwojową filary strategii zarządzania, odwołujące się do realizowanych działań marketingowych (działania podstawowe) oraz możliwości wykorzystywania konkretnych szans rozwojowych oferowanych przez otoczenie międzynarodowe, dzięki wewnętrznym atrybutom przedsiębiorstwa/korporacji, tkwiącym w systemie organizacyjnym, innowacyjnym, instytucjonalnym, czyli potencjale kapitału ekonomicznego i intelektualnego organizacji.



Schemat 28. Model łańcucha wartości wg Portera – interpretacja dla potrzeb badań korporacji

Źródło: opracowanie własne.

Działania podstawowe pogrupowane w cztery podstawowe obszary pozwalają na spojrzenie wykorzystujące znane strategie i taktyki marketingowe. Na schemacie 29 dokonano analizy każdej z kategorii z wykorzystaniem koncepcji 4P.



Schemat 29. Model łańcucha wartości wg Portera – działania podstawowe
Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 28 podsumowano całość badań dotyczących działań pomocniczych – w czterech etapach, odpowiednio dla infrastruktury, zarządzania zasobami ludzkimi, badań i rozwoju oraz pozyskiwania zasobów.

Tabela 28. Działania uzupełniające w łańcuchu wartości wg Portera – cztery etapy analizy

ETAP 1
Obszary, które mogą być źródłem tworzenia wartości w działaniach związanych z infrastrukturą, to m.in.: • struktura organizacyjna, • strategia i procedury, • system zarządzania jakością, • forma prawna. Czynniki te mają duży wpływ na wszystkie inne działania w łańcuchu wartości.
Infrastruktura firmy – działy (produktowe, geograficzne)
Zarządzanie zasobami ludzkimi – kapitał intelektualny
Badania i rozwój – nakłady B+R, innowacje
Pozyskiwanie zasobów – analiza powiązań
ETAP 2
Kapitał intelektualny to pochodna wielu czynników w przedsiębiorstwie. Obejmuje trzy warstwy: organizacji, innowacji i relacji. Kluczowe we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi jest m.in.: • zatrudnianie pracowników o wysokim poziomie wiedzy fachowej, doświadczeniu i odpowiednich cechach osobowych; • pozyskiwanie młodych, dynamicznych pracowników i integrowanie ich z doświadczoną kadrą; • stworzenie systemu motywacyjnego adekwatnego dla zróżnicowanych stanowisk, funkcji, ale też indywidualnych potrzeb członków organizacji; • dbanie zarówno o wiedzę, umiejętności, jak i kompetencje pracowników; • tworzenie przestrzeni dla innowacyjności i kreatywności; • stosowanie inkluzywnych technik, wspierających relacje i pracę zespołową etc.
Infrastruktura firmy – działy (produktowe, geograficzne)
Zarządzanie zasobami ludzkimi – kapitał intelektualny
Badania i rozwój – nakłady B+R, innowacje
Pozyskiwanie zasobów – analiza powiązań
ETAP 3
Innowacje oraz badania i rozwój to pochodna siły kapitału intelektualnego. Nie zawsze muszą to być wynalazki i patent nowatorskich rozwiązań, odkryć zmieniających sposób działania sektora. Zazwyczaj są to działania o charakterze ewolucyjnych zmian dotychczasowych modeli i wzorców. Ważne są zatem m.in. takie aktywności, jak: • przemyślana, oparta na badaniach i segmentacji rynku rozbudowa oferty; • zmiany wspierające zarządzanie na rynku międzynarodowym, uwzględniające lokalne specyfiki – szanse i zagrożenia; • systematyczne unowocześnianie stosowanych technologii; • otwartość na nowoczesne kanały dystrybucji, promocji, komunikacji etc.; • stała i kreatywna komunikacja pomiędzy jednostkami systemu organizacyjnego, mechanizmy dobrych praktyk, rywalizacji i kooperencji, centrów kompetencji.

Infrastruktura firmy – działy (produkcyjne, geograficzne)
Zarządzanie zasobami ludzkimi – kapitał intelektualny
Badania i rozwój – nakłady B+R, innowacje
Pozyskiwanie zasobów – analiza powiązań
ETAP 4
Analiza powiązań w całym wielopoziomowym systemie organizacji w celu skoordynowanego dostarczania zasobów materialnych i niematerialnych. Kluczowe działania to m.in.: • koordynacja pozyskiwania i przechowywania surowców, półproduktów, wyrobów gotowych; • doradztwo zewnętrzne, którego skutkiem jest doskonalenie metod działania; • budowanie trwałych systemów powiązań zasobowych; • system wewnątrzorganizacyjnego przepływu wiedzy.
Infrastruktura firmy – działy (produkcyjne, geograficzne)
Zarządzanie zasobami ludzkimi – kapitał intelektualny
Badania i rozwój – nakłady B+R, innowacje
Pozyskiwanie zasobów – analiza powiązań

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione podejście (tabela 28) wskazuje na wymóg dostrzeżenia nowego potencjału w każdym z czterech obszarów działań uzupełniających i prezentuje podejście sekwencyjnego etapowego eksplorowania maksymalnych możliwości każdej z tych sfer. Jednocześnie wskazuje, że im wyższe zaawansowanie etapu poprzedniego, tym większe są zakresy możliwych przewag wypracowywane w kolejnych fazach. Infrastruktura stanowi zatem swoistą bazę dla zasobów kapitału intelektualnego (IC), który generuje postępy innowacyjne (m.in. dzięki różnorodności impulsów płynących z działów produkcyjnych i geograficznych oraz ich odmienności w sferze organizacji, innowacji, relacji – warstw IC) otwierające kolejne możliwości rozwijania powiązań sieciowych (pozyskiwania zasobów z wielu poziomów systemu konkurencyjnego – zarówno w wyniku współpracy, jak i w procesie rywalizacji o coraz silniejszą pozycję w strukturach).

Należy zaznaczyć, że zaprezentowane podejście wskazuje na etapowe działanie, jednak nie ma takiego wymogu. Cztery obszary są współzależne, jednak nie hierarchiczne czy ściśle uporządkowane. Możliwe jest zatem przyjęcie innej sekwencji.

5.5. Łańcuch wartości wg modelu firmy McKinsey

Innym, alternatywnym do modelu M.E. Portera spojrzeniem na kreowanie wartości w przedsiębiorstwie jest obraz firmy jako systemu sekwencyjnych aktywności – taki model prezentuje łańcuch wartości **wg modelu firmy McKinsey** (schemat 30).



Schemat 30. Łańcuch wartości wg modelu firmy McKinsey

Źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014, s. 366.

Łańcuch wartości w modelu McKinsey to sekwencja aktywności. Aktywności te mogą być różne w zależności od specyfiki sektora, typu przedsiębiorstwa, wyróżniających kompetencji podmiotu i jego sfokusowania na dany segment rynku etc.

Procedura badania w modelu McKinsey, widzianym jako sieć procesowa⁷, powinna przebiegać etapowo i mogłaby przybrać następującą formę:

- Etap 1 – ustalenie aktywności, które składają się na łańcuch wartości; wskazanie aktywności wspólnych dla uczestników sektora; stworzenie listy specyficznych dla sektora wymogów, rodzajów aktywności określających jego wyjątkowość.
- Etap 2 – określenie hierarchii wskazanych dla całego sektora (konkurencji) aktywności według znaczenia poszczególnych elementów łańcucha wartości dla danego przedsiębiorstwa; wskazanie aktywności decydujących o roli i pozycji przedsiębiorstwa w sektorze, decydujących o budowaniu jego pozycji konkurencyjnej; hierarchia określająca aktywności jako: kluczowe, ważne, dodatkowe.
- Etap 3 – powiązanie hierarchii aktywności (kluczowe, ważne, dodatkowe) z ich oceną na tle konkurencji; określenie relatywnej pozycji przedsiębiorstwa wraz z uwzględnieniem istotności/wagi czynnika w czasie; skalowanie wag: 5 – perspektywicznie kluczowy; 4 – istotny rozwojowo; 3 – znaczący bieżąco; 2 – stały o umiarkowanym znaczeniu; 1 – zanikający wpływ.

⁷ Sieć procesowa – każdy z elementów (podmiotów w tej sieci) wykonuje określoną część procesu. Czynnikiem integrującym jest przepływ zasobów między punktem początkowym a kolejnymi etapami w celu zbudowania wartości końcowej. Szerzej: G. Nassimbeni, *Network Structures and Co-ordination Mechanisms. A Taxonomy*, „International Journal of Operations & Production Management” 1998, vol. 18, no. 6.

Tabela 29. Łańcuch wartości w modelu McKinsey – schemat badania

Aktywności badanego podmiotu – w podziale na trzy kategorie na tle konkurencji	Charakterystyka i ocena danej aktywności dla badanego podmiotu – w podziale na trzy kategorie		
	kluczowe (niezbędne, wyróżniające, budujące przewagę konkurencyjną)	ważne (podstawowe dla realizowanej działalności, standardowe dla sektora)	dodatkowe (inne, które mogą stanowić o oryginalności ofert, np. dla segmentów, rynków, szybkości działania etc.)
realizowane lepiej niż konkurencja			
realizowane podobnie jak konkurencja			
realizowane gorzej niż konkurencja			

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony schemat badania (tabela 29) to propozycja wykorzystania koncepcji łańcucha wartości w modelu McKinsey. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że samodefiniowanie tego, czym są wartości, nie jest proste. Na przykład według M. Schelera wyróżniamy wartości: socjocentryczne (bezpieczeństwo narodowe, ochrona środowiska), egocentryczne, religijne, intelektualne (logiczność), naukowe (prawdziwość, neutralność), etyczne (dobro, prawda), emocjonalne, estetyczne (piękno), polityczne (wolność), prestiżowe (autorytet), perfekcjonistyczne, zachowawcze, konsumpcyjne (zamożność), hedonistyczne, materialne (bogactwo, posiadanie)⁸. Przedsiębiorstwo powołane jest przede wszystkim do realizacji dwóch rodzajów wymienionych wartości: materialnych oraz konsumpcyjnych. Łańcuch wartości zakłada przyrostowy charakter pomnażania wartości, czyli że każde kolejne ogniwo łańcucha dodaje wartość do wartości wytworzonej na poprzednim etapie. Omówione powyżej koncepcje są dwoma modelami łańcucha wartości (Portera i McKinsey) najczęściej wykorzystywanymi jako wzorcowe w literaturze przedmiotu.

8 L. Kasprzyk, A. Węgrzewski, *Wprowadzenie do filozofii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, s. 231.

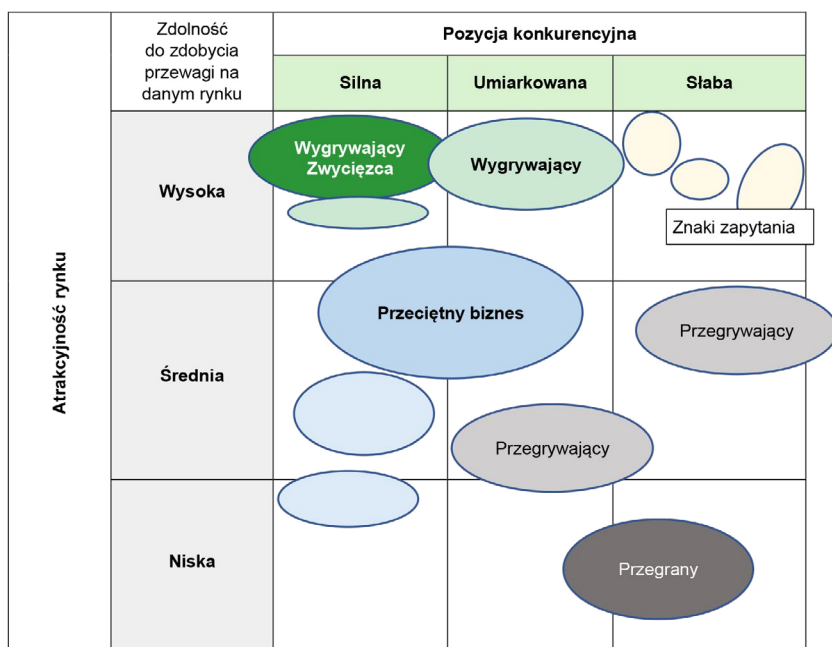
5.6. Macierzowe modele analiz – GE, ADL, H&S

Inne powszechnie wykorzystywane w badaniach działalności biznesowej koncepcje to modele macierzowe, takie jak np.:

- **macierz GE** (macierz GE lub macierz McKinsey);
- **macierz ADL** (Arthur D. Little);
- **macierz H&S** (Hofera & Schendela).

Macierz GE stworzona została przez analityków General Electric wraz z firmą konsultingową McKinsey & Company. Dwa czynniki traktuje jako kluczowe: atrakcyjność otoczenia (branży), w jakiej działa podmiot, oraz zdolność do zdobycia przewagi konkurencyjnej na danym rynku.

Macierz obejmuje dziewięć pól, w których ulokowane są strategiczne jednostki biznesu (SJB). Mogą to być konkretne produkty/marki lub działy/aktywności firmy. W kolumnach przedstawione są aktywności danej dziedziny, wystopniowane jako niska, średnia, wysoka (mała, średnia i duża). W wierszach oceniana jest pozycja konkurencyjna, jako: silna, umiarkowana lub słaba (dobra, średnia, słaba). Na tej postawie można obserwować udziały w rynku i określić (nazwać) pozycję rynkową. Na schemacie 31 przedstawiono przykładowe pola macierzy GE.



Schemat 31. Macierz GE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001, s. 225

Badanie z wykorzystaniem macierzy GE pozwala na sformułowanie zaleceń dotyczących zarządzania daną SJB. Umożliwia identyfikację wygranych, przeciętnych, niepewnych (znaki zapytania) przegrywających i przegranych produktów, marek, działów, aktywności przedsiębiorstwa. W tabeli 30 przedstawiono przykładowe strategie oraz wymagane działania operacyjne i taktyczne na podstawie analiz pól macierzy GE.

Tabela 30. Przykładowe strategie i działania na podstawie oceny pól macierzy GE

Atrakcyjność rynku	Zdolność do zdobycia przewagi – pozycja konkurencyjna	Pozycja konkurencyjna		
		Silna	Umiarkowana	Słaba
	Wysoka	Inwestowanie i wzrost: maksymalizacja nakładów w celu umocnienia pozycji, poszukiwanie sposobu dominacji na rynku, możliwość testowania nowych pomysłów i technologii w niekonwencjonalnych zastosowaniach, ukierunkowania zmian rynkowych	Selektywny wzrost: identyfikacja przewag i słabości, wykorzystanie silnych stron i poszukiwanie przywództwa w wybranych segmentach	Selektywna analiza opcji: specjalizacja w niszech rynkowych, eksploracja potencjału rynku poprzez osadzenie w potrzebach danego rynku docelowego, analiza możliwości wykupu firm o znacznych przewagach strategicznych
	Średnia	Selektywny wzrost: segmentacja rynku, ocena możliwości wzrostu, inwestowanie w celu rozwoju wybranych segmentów, obrona pozycji	Selektywna analiza opcji: specjalizacja, selektywne inwestycje, segmentacja rynku docelowego, identyfikacja segmentu wzrostu	Maksymalizacja zysku: próba specjalizacji, wyszukania sukcesogennej niszy lub przygotowanie do wycofania się z rynku
	Niska	Selektywna analiza: utrzymywanie pozycji wymaga utrzymywania inwestycji na poziomie minimalnym dla zachowania jakości, szukanie dochodów, maksymalizacja <i>cash flow</i>	Maksymalizacja zysku: minimalne inwestycje, ograniczanie liczby linii produktowych, przygotowanie do wycofania się z rynku	Taktyka odwrotu: zgranie w czasie „żniwa” i wycofanie się z rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Pierścione, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 154; idem, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 254.

Macierz ADL, nazywana ADL Matrix, opracowana została w firmie doradczej Arthur D. Little Inc. Macierz ADL bazuje na dwóch rodzajach wielowymiarowych zmiennych: pozycji konkurencyjnej wyznaczonej przez pięć poziomów (pozycja dominująca, mocna, korzystna, przeciętna, marginalna) oraz dojrzałości rynku lub sektora, określanej zgodnie z cyklem życia produktu (cztery fazy cyklu: wprowadzenie/rozruch, wzrost/rozwój, dojrzałość/nasycenie, spadek / schyłek / starzenie się).

W macierzy ADL wyróżnia się trzy obszary, z którymi związane są różne strategie⁹:

1. Obszar A – jednostki strategiczne, dla których właściwą strategią jest ekspansja (wzrost); są to silne jednostki, mające dobrą pozycję konkurencyjną i/lub działające w sektorze o odpowiednim stopniu rozwoju; powinny one przeważać w portfelu działalności przedsiębiorstwa;
2. Obszar B – jednostki rokujące, które należy rozwijać selektywnie, tzn. inwestować w nie wybiórczo i skupiać się na ochronie bieżących dochodów (obszar pomiędzy niebieskimi liniami – schemat 32);
3. Obszar C – jednostki o niekorzystnej pozycji, wobec których trzeba przyjąć strategię ograniczania, wycofywania lub zbierania żniw.

Pozycja konkurencyjna w sektorze		Fazy cyklu życia produktu				Strategia
		Narodziny	Wzrost	Dojrzałość	Spadek	
	Dominująca					Rozwój naturalny
	Mocna					Selekcja
	Korzystna					
	Przeciętna					Zaniechanie działalności
	Marginalna					

Schemat 32. Graficzna prezentacja macierzy ADL

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. de Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem. 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1995; Z. PierścioneK, *Strategie rozwoju...*, s. 254; R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 637.

9 Z. PierścioneK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 254.

Pięć typów pozycji konkurencyjnej to:

- **pozycja dominująca** – zwykle firma-lider, ze względu na uprzywilejowaną pozycję w sektorze jest w stanie samodzielnie realizować swoje zamierzenia i kontrolować zachowania głównych konkurentów;
- **pozycja mocna** – przedsiębiorstwo może prowadzić własną politykę w ramach sektora w długim okresie; w tym realizować wiele opcji strategii zarządzania produktem, strategii marki, liczne linie produktowe etc.; można tak określić pozycje czołowych członków oligopolu branżowego dyktujących warunki mniejszym podmiotom, z kolei siebie wzajemnie kontrolujących;
- **pozycja korzystna** – firma jest w stanie realizować wybraną strategię, być aktywną oraz utrzymać się na rynku w dłuższym okresie; koncentracja na wybranych aktywnościach, niszach etc.
- **pozycja przeciętna** – dzięki przychylności konkurentów i osiąganiu własnych zadowalających wyników przedsiębiorstwo jest w stanie funkcjonować na rynku nawet w długookresowej perspektywie, ale musi nadążać za podstawowymi standardami rynku;
- **pozycja marginalna** (słaba) – firma odgrywa znikomą rolę, jej produkty nie nadążają za zmianami narzucanymi przez konkurentów; tylko jeśli zostaną podjęte zdecydowane kroki naprawcze, może utrzymać się na rynku.

W tabeli 31 przedstawiono przykładowe strategie i działania na podstawie oceny pól macierzy ADL.

Tabela 31. Przykładowe strategie i działania na podstawie oceny pól macierzy ADL

Pozycja konkurencyjna	Fazy cyklu życia produktu			
	Narodziny (wprowadzenie)	Wzrost (rozwoj)	Dojrzałość (nasycenie)	Spadek (starzenie się)
1	2	3	4	5
Dominująca	zdobycie udziału w rynku, następnie utrzymanie udziału w rynku	utrzymanie pozycji i udziału w rynku, testowanie odmian produktu	utrzymanie pozycji dominującej, umacnianie marki/marek i jej pozycji, ukierunkowywanie wzrostu branży wzrost wraz z branżą	utrzymanie pozycji dominującej, nacisk na dbałość o kluczowe marki
Mocna	inwestowanie w celu poprawy pozycji, nacisk na intensywne zwiększanie udziału w rynku	inwestowanie w celu poprawy pozycji, zagospodarowanie swojego określonego miejsca na rynku	utrzymanie zdobytej pozycji, wzrost wraz z branżą, dbałość o pozycje portfolio marek	utrzymanie pozycji, wykorzystanie nadwyżki

Tabela 31 (cd.)

1	2	3	4	5
Korzystna	selektywne zdobywanie udziałów w rynku, poprawa pozycji konkurencyjnej	zdobywanie udziałów w niszach lub segmentach, próba poprawy długookresowej pozycji konkurencyjnej	minimalne inwestowanie w celu poprawy pozycji, poszukiwanie nowych niezagospodarowanych nisz rynkowych	wykorzystanie nadwyżki lub stopniowe redukowanie kolejnych aktywności
Przeciętna	selektywna poprawa pozycji konkurencyjnej	poszukiwanie lub utrzymanie niszy rynkowej	poszukiwanie niszy rynkowej lub stopniowe redukowanie aktywności	redukowanie aktywności
Marginalna	silna poprawa pozycji konkurencyjnej lub niepodejmowanie aktywności	silna poprawa lub wycofywanie się	stopniowe redukowanie aktywności	wycofywanie się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. de Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem. 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1995; W. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, Elsevier Sc. Publ., North Holland 1985, s. 167; R. Lynch, *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 637.

Przykładowe wskaźniki, określające stopień dojrzałości sektora i ich ocenę według metody ADL przedstawiono w tabeli 32.

Tabela 32. Wskaźniki oceny stopnia dojrzałości sektora w metodzie ADL (przykład badania)

Pozycja konkurencyjna	Fazy cyklu życia produktu			
	Narodziny (wprowadzenie)	Wzrost (rozwój)	Dojrzałość (nasycenie)	Spadek (starzenie się)
1	2	3	4	5
Oferta produktowa	ograniczona, wąski asortyment, mało urozmaicona	coraz szersza, szeroka z wieloma opcjami, pomnażająca się	szeroka, nieco zawężająca się – racjonalizacja oferty, wycofywanie niesprawdzonych modeli	wąska – bazowe modele; szeroka, dla rozpadających się sektorów
Liczba konkurentów	niewielka, ale rosnąca	największa, ale sukcesywnie kurcząca się	wysoka stała lub obniżająca się (dla nasycenia)	minimalna

1	2	3	4	5
Charakterystyka rynku (branży)	najczęściej niejednolity, rozczłonkowany, trudny do analizy	wielowymiarowy – policentryczny, narastająca koncentracja	ustabilizowany, regionalnie wręcz często skoncentrowany, możliwa oligopolizacja	silnie skoncentrowany lub całkowicie rozczłonkowany
Stabilność udziału w rynku	niepewność, brak stabilności	narastające poczucie stabilności i kształtowanie podziałów	zasadniczo stały układ udziałów głównych graczy z podziałem na strefy kompetencji kluczowych	zachowany podział, stopniowe wyjście liderów
Łatwość wejścia na rynek	łatwe	trudniejsze, pierwsze regulacje blokujące	bardzo trudne, często wskaźniki i kryteria dostępu	mało atrakcyjne
Charakterystyka nabywców	innowatorzy, ciekawi, mała, niestabilna grupa	wzrastająca liczba, naśladowcy, wzrastająca stabilność odbiorców	duże stabilne grupy – dobra masowe, stabilne grupy niszowe – ukierunkowana oferta	stali stabilni odbiorcy, z opcją wycofywania się
Zależność technologiczna	technologia innowacyjna, zazwyczaj mało znana, szybko ewoluująca	zmieniająca, dostosowująca się do specyfik rynkowych, adaptacyjna	dość znana, wystandaryzowane parametry podstawowe, łatwe do imitacji	znana, łatwo dostępna technologia
Potencjał wzrostu (rokowania rozwojowe)	najczęściej niezadowolający, niepewny	częściowo niezadowolający, z opcjami wzrostu	na zadowolającym poziomie, stabilny	średnio zadowolający, z tendencją spadkową
Stopa wzrostu rynku a wskaźniki rynkowe (np. makro)	dużo szybsza niż PKB	szybsza niż PKB	równa lub niższa od PKB	wzrost bardzo słaby, nawet zerowy, możliwe złamanie wzrostu

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem elementów: A. Matczewski, *Zarządzanie produkcją przemysłową*, PWE, Warszawa 1990, s. 161.

Analiza rozmieszczania produktów w macierzy ADL powinna prowadzić do konkretnych zaleceń zarządczych. Zalecenia strategiczne jako podsumowanie badania z wykorzystaniem macierzy ADL:

- **rozwój naturalny** (pozycja dominująca) – dotyczy wyrobów przyszłościowych, w początkowej fazie cyklu życia, wprowadzania na rynek lub o już ugruntowanej pozycji rynkowej; zalecane angażowanie środków w celu utrzymania ścieżki sukcesu (uprzywilejowanej pozycji);
- **selekcja** (pozycja mocna i korzystna) – wyselekcjonowanie produktów rokusujących rozwojowo; po doinwestowaniu staną się bardziej konkurencyjne i zaczną nie tylko przynosić zyski, ale umacniać pozycję przedsiębiorstwa;
- **zaniechanie działalności** (pozycja przeciętna i marginalna) – produkty znajdujące się w tych częściach macierzy zasadniczo powinny zostać wycofane z rynku, gdyż ich pozycja jest słaba i obciąża firmę; ratowanie produktów musi mieć jasno wytyczony plan działań i zakładać scenariusze dla kolejnych etapów i ich rezultatów, w tym dla braku pozytywnych efektów (wycofanie).

Zalety macierzy ADL to przede wszystkim¹⁰:

- zastosowanie zmiennych wielowymiarowych, obejmujących różnorodne czynniki, które determinują pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz wyznaczają fazę w cyklu życia sektora, co rozszerza pole analizy;
- elastyczność konstrukcji macierzy związana z doбором czynników oraz nadawaniem im wag i ocen;
- ukazywanie silnych stron portfela działalności ze względu na zdolność generowania zysków przez poszczególne jednostki oraz umożliwienie optymalizacji tego portfela;
- określenie właściwej alokacji zasobów i wybór odpowiedniej strategii dla poszczególnych jednostek strategicznych.

Metoda ma oczywiście pewne ograniczenia/wady. Obciążeniem jest subiektywizm przy wyborze i ocenie czynników, na podstawie których dokonuje się oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Kluczowe, że macierz ADL zasadniczo znacznie bardziej przydatna jest do badania korporacji i dużych firm o zróżnicowanej działalności niż małych i średnich przedsiębiorstw. Wreszcie kluczowa jest ewentualność błędnej identyfikacji fazy cyklu życia, w której aktualnie znajduje się sektor, gdy np. ewolucja w sektorze nie przebiega zgodnie z klasycznym kształtem krzywej cyklu życia czy zróżnicowane są nakłady na B+R lub nasiloną jest koncentracja cenowa¹¹.

Macierz Hofera & Schendela (H&S) opracowana w przez C.W. Hofera i D.E. Schendela w odpowiedzi na ograniczenia innych metod analizy portfelowej (GE i ADL). Opiera się ona na zmiennych, którymi są fazy cyklu życia sektora oraz pozycja konkurencyjna firmy w danym sektorze.

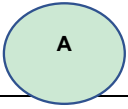
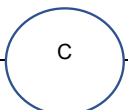
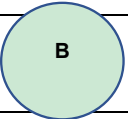
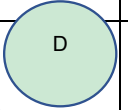
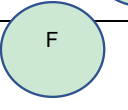
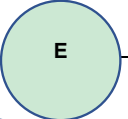
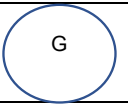
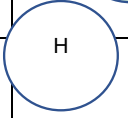
10 I. Penc-Pietrzak, *Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2012, nr 1126, Rozprawy naukowe, z. 431, s. 243; <https://cybra.lodz.pl/Rozprawa/Penc-Pietrzak/20października/2012.pdf> (dostęp: 7.11.2024).

11 J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń*, Poltext, Warszawa 1997, s. 58.

Procedura opracowania macierzy H&S obejmuje następujące etapy:

- wydzielenie w organizacji strategicznych jednostek biznesu (SJB),
- określenie konkurencyjnej pozycji każdej SJB,
- ustalenie miejsca każdej SJB na krzywej cyklu życia produktu,
- formalizacja przyszłej strategii konkurencji dla danej SJB.

W macierzy H&S wskazano pięć faz cyklu życia sektora: embrionalna, start/wchodzenie na rynek, wzrost i wstrząsy, dojrzałość, spadek oraz trzy określenia dla stanu pozycji konkurencyjnej: wysoka/mocna, średnia/przeciętna i niska/słaba. W ten sposób powstały pola macierzy, na których zlokalizowane są SJB – koła w macierzy na schemacie od A do H (schemat 33).

Fazy rozwoju sektora		Pozycja konkurencyjna		
		Wysoka	Średnia	Niska
	Embrionalna			
	Start			
	Wzrost			
	Dojrzałość			
	Schylek			

Schemat 33. Macierz H&S
Źródło: opracowanie własne.

Koła w macierzy H&S obrazują różne sytuacje SJB w danym w sektorze (schemat 34)¹²:

- **A – „dylematy”** (*high-potential question mark*) – produkty, które cechuje mocna pozycja w sektorze o rozwojowym charakterze; oznacza to szansę ekspansji danej SJB, ale przy wysokim poziomie ryzyka;
- **B – „rozwojowi zwycięzcy”** (*developing winner*) – SJB o mocnej pozycji w sektorze „startowym”; stanowią one szansę strategiczną dla przedsiębiorstwa, ale podobnie jak SJB A cechuje je wysoki stopień ryzyka;

¹² Ch. Hill, G. Jones, *Strategic Management*, Mifflin, Boston 1992, s. 286–288.

- **C – „potencjalni przegrani”** (*developing losers*) – to słabe SJB na rynku w fazie startu, które wymagają strategii selektywnego rozwoju; zazwyczaj wobec nich stosuje się strategię wycofywania z rynku; jednak utrzymując produkt/biznes i inwestując w to ryzykowne przedsięwzięcie, może przetrwać fazę wstrząsów i przy pozytywnych warunkach otoczenia mieć szansę (niewielką) na rozwój;
- **D – „aspirujący”** (*promising*) – rokujący pozytywnie; mimo że w danym momencie nie jest to obiektem dochodowy, to ma bardzo dobre perspektywy rozwoju; prawdopodobnie przetrwa i wejdzie w fazę dojrzałości, zyskując miano rentownego;
- **E – „dojna krowa”** (*cash cow*) – pełni funkcje żywiciela, generuje zysk i zasila inne SJB; ugruntowana pozycja rynkowa, duży wolumen sprzedaży, długi okres pobytu na rynku, klasyczne, wypróbowane marki/schematy działania/produkty;
- **F – „producenci zysków”** (*profit producers*) – to cenione marki o silnej pozycji, ekskluzywne, wysokie stopy zwrotu; stała modyfikacja i wysoka innowacyjność produktów, gdyż sektor bardziej konkurencyjny jest jeszcze w wysokiej fazie rozwoju; możliwe znaczące wolumeny sprzedaży;
- **G – „przegrani”** (*losers*) – SJB o słabej pozycji konkurencyjnej w schyłkowej fazie rynku, które powinny być wycofywane;
- **H – „totalnie przegrani”** (*totally losers*) – znajdujący się w fazie schodzenia z rynku; przed ich całkowitym wycofaniem należy jak najdłużej stosować strategię „zbierania żniw”.

Fazy cyklu rozwoju sektora/ pozycja w sektorze	Silna (wysoka)	Średnia	Słaba (niska)
Embrionalna	A – dylematy		
Start		B – rozwojowi zwycięzcy	C – potencjalnie przegrani
Wzrost	D – aspirujący		
Dojrzałość	F – producenci zysków	E – dojne krowy	G – przegrani
Schyłek		H – totalnie przegrani	

Schemat 34. Różne pozycje SJB w sektorze na podstawie macierzy H&S

Źródło: opracowanie własne.

Na bazie macierzy H&S można prognozować przyszłość poszczególnych sektorów i podejmować działania umożliwiające zbilansowanie portfela produkcji przedsiębiorstwa, a także dążyć do stworzenia optymalnego portfela produkcji. Celem badania jest diagnoza portfela i wyznaczanie oczekiwanej struktury *portfolio*, aby w przyjętym horyzoncie czasowym osiągnąć założone cele strategii. Metoda H&S jest szczególnie przydatna do określania strategii produktów i rynków w przedsiębiorstwach o zdywersyfikowanym portfelu wyrobów.

Do najbardziej znanych metod, łączących w sobie elementy analizy otoczenia i analizy zasobów organizacji, należy **analiza SWOT**. Akronim ten pochodzi od pierwszych liter rozpatrywanych grup czynników: *strengths* (S) – silne strony, *weaknesses* (W) – słabości, *opportunities* (O) – okazje, *threats* (T) – zagrożenia. Jednocześnie wskazuje on na kolejność analizowania tych czynników. W metodzie SWOT punktem wyjścia są atuty i słabości firmy, które bada się w odniesieniu do okazji i zagrożeń zewnętrznych. Odwrócona analiza SWOT, czyli analiza TOWS, uznawana jest za nieco bardziej skomplikowaną, gdyż oznacza badanie zagrożeń i szans, jakie generuje otoczenie, w odniesieniu do słabych i silnych stron firmy. W konsekwencji zmiany kierunku analizy wyniki badania SWOT i TOWS mogą się nieco różnić.

Ideą analizy SWOT jest ustalenie, czy w otoczeniu przeważają szanse, czy zagrożenia, oraz jakimi atutami dysponuje przedsiębiorstwo i czy zarządzający są świadomi swoich ograniczeń (czy organizacja ma większą liczbę atutów, czy też słabych stron). Tylko rzetelna diagnoza wszystkich aspektów pozwala określić właściwą dla firmy strategię. Metoda wywodzi się z koncepcji pola sił Kurta Lewina, służącej do badania determinant zmian organizacyjnych, a więc czynników naruszających stan równowagi, z których część sprzyja, a część nie sprzyja zmianom¹³.

Najprostsza wersja analizy SWOT polega jedynie na wypisaniu głównych atutów, słabości oraz szans i zagrożeń dla firmy. Ujawnia ona czynniki, na których przedsiębiorstwo powinno się skupić, tworząc, a następnie implementując założenia strategii. Sygnalizuje także kierunki zmian w działaniach operacyjnych i taktykach. Podstawową wadą metody jest subiektywizm w ocenie poszczególnych czynników.

Właściwie i rzetelnie przygotowana analiza SWOT wskazuje na najważniejsze czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które powinny determinować wybór odpowiedniej dla konkretnego przedsiębiorstwa strategii¹⁴:

- **strategia ofensywna** (agresywna, maxi-maxi, SO) – gdy SWOT wskazuje na przewagę silnych stron (nad słabościami) oraz szans (nad zagrożeniami); strategia rozwoju, inwestowania, poszerzania obszaru działalności i poprawy pozycji konkurencyjnej;
- **strategia konkurencyjna** (WO, mini-maxi) – przewaga słabych stron nad silnymi oraz szans nad zagrożeniami; działania polegające na pokonywaniu

13 R.D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics*, Pearson Education, Harlow 2000, s. 122.

14 H. Koontz, H. Weihrich, *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York 2000, s. 94.

słabości firmy poprzez wykorzystanie szans, jakie występują w otoczeniu; możliwości: redukcja kosztów, doskonalenie produktów, zwiększenie wydajności, wejście w alians strategiczny etc.;

- **strategia konserwatywna** (ST, maxi-mini) – przewaga silnych stron nad słabymi, przy przewadze zagrożeń nad szansami; konieczne wykorzystanie atutów przedsiębiorstwa w celu uniknięcia lub zredukowania wpływu otoczenia (zagrożeń); zalecane działania: redukcja ryzyka rynkowego, np. przez przejście konkurencyjnej firmy, wejście na nowe rynki, redukcja kosztów, opracowanie własnych patentów etc.;
- **strategia defensywna** (WT, mini-mini) – przewaga słabości nad atutami oraz przewaga zagrożeń nad szansami; sytuacja powoduje, że firma może zastosować jedynie działania na rzecz ograniczania wewnętrznych słabości, poprawy tych parametrów oraz starać się unikać zagrożeń ze strony otoczenia; wymagane jest np. wdrożenie planu naprawczego polegającego na zredukowaniu kosztów czy poprawie jakości, zaprzestanie inwestycji lub zmniejszenie zdolności, a w przypadku niepowodzenia tych działań konieczne jest radykalne podejście, np. zaprzestanie inwestycji czy zmniejszenie produkcji.

W ramach strategii SO przedsiębiorstwo ma do wyboru: specjalizację, rozwój rynku, rozwój wyrobu lub innowację; WO – integrację pionową (w łańcuch wartości) lub dywersyfikację konglomeratową (finansową); ST – integrację poziomą lub dywersyfikację koncentryczną; WT – transformację lub dezinwestycje/likwidację¹⁵.

Dywersyfikacja konglomeratowa występuje wtedy, gdy firma angażuje się w dziedzinie niezwiązane z dotychczasową działalnością, a głównym motywem jej działań jest zoptymalizowanie swojej globalnej polityki finansowej. W przypadku dywersyfikacji rynkowej (koncentrycznej) przedsiębiorstwo rozszerza działalność o takie dziedziny, w których może lepiej wykorzystać posiadane zdolności lub zasoby. Wyroby lub usługi są przy tym powiązane ze sobą, co pozwala na wykorzystanie posiadanego zaplecza badawczo-rozwojowego, udoskonalanie technologii albo kanałów dystrybucji. Dywersyfikacja koncentryczna często bazuje na kluczowych umiejętnościach firmy. W konsekwencji działań dywersyfikacyjnych można spodziewać się takich korzyści, jak: umocnienie pozycji konkurencyjnej firmy, rozproszenie ryzyka, poprawa wykorzystania zasobów i stabilizacja rozwoju. Istnieją także pewne zagrożenia związane z możliwością utraty głównego profilu działalności, trudnościami w zarządzaniu czy wzrostem kosztów stałych.

W praktyce często stosuje się niekoniecznie SWOT w czystej postaci, lecz jedną ze strategii z elementami innych, np. strategia konkurencyjna z elementami konserwatywnej. Bardziej zaawansowaną odmianę metody SWOT o znacznie większych walorach aplikacyjnych stanowi strategiczna analiza SWOT, w której następuje zestawienie ze sobą różnych czynników wewnętrznych (atutów albo słabości) i zewnętrznych (szans

15 J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 98.

albo zagrożeń). Celem jest zbadanie ich wzajemnych relacji, co pozwala na wyciąganie wniosków dotyczących bardziej realnych sytuacji rynkowych i tym samym wskazania koniecznych działań oraz kierunków ewentualnych zmian strategicznych.

Wyniki analizy SWOT można także uzupełnić, stosując metodę, której autorami są H. Rowe, R. Mason i K. Dickel, czyli tzw. analizę wrażliwości (*susceptibility analysis*), w polskiej literaturze znaną pod nazwą metody „pięty Achillesa”. W analizie zakłada się, że istnieją pewne zasoby (atuty), które mogą zostać nagle osłabione lub zniszczone przez pojawiające się zagrożenia. Wyeliminowanie atutów, dzięki którym firma istnieje, na których bazuje jej działalność, może mieć dla niej katastrofalne skutki. W związku z tym należy: zidentyfikować jej najważniejsze silne strony (atuty) – określić elementy podtrzymujące; wskazać zagrożenia, które mogą zniszczyć poszczególne atuty oraz ustalić prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz ich wpływ na funkcjonowanie firmy (w skali 1–10 punktów); oszacować zdolność organizacji do obrony przed tymi zagrożeniami (w skali 1–10 punktów)¹⁶.

Podsumowując, przedstawione w podrozdziałach 5.2.–5.5. koncepcje badań aktywności przedsiębiorstw, określone mianem klasycznych, to oczywiście tylko przykłady możliwych podejść. Celem prezentacji było ukazanie potencjału tych metod, ich różnorodności i już wypracowanych procedur. Jednocześnie należy podkreślić, że z uwagi na złożoność podmiotów, jakimi są korporacje transnarodowe, dla ich dogłębnej analizy wymagane jest wykorzystanie elementów wielu metod równocześnie, czasem w nieco zmodyfikowanej, rozbudowanej wersji. Koncepcję takiego badania zaprezentowano w kolejnym podrozdziale.

5.7. Projekt kompleksowej analizy działalności korporacji

W niniejszym podrozdziale przedstawiono autorski projekt kompleksowej analizy działalności korporacji transnarodowych oparty na wykorzystaniu znanych, wybranych metod uznawanych za klasyczne, w wersji dostosowanej do dostępnych dla tego typu przedsiębiorstw informacji z zakresu marketingu i zarządzania.

Koncepcja obejmuje osiem części badania, z wykorzystaniem kolejno:

- I – charakterystyki sektora;
- II – charakterystyki badanego podmiotu;
- III – charakterystyki procesów internacjonalizacji;
- IV – analizy makrootoczenia – model PEST oraz łańcuch wartości McKinsey, koncepcje macierzy GE, ADL, H&S;

16 I. Penc-Pietrzak, *Stosowanie metod...*, s. 256–258.

- V – analizy sieci wartości PARTS;
- VI – analizy łańcucha wartości wg modelu Portera;
- VII – analiz SWOT i VRIO;
- VIII – podsumowania – na podstawie ośmiu elementów modelu zarządzania międzynarodowego.

Przedstawiony etapowy schemat badania obejmuje pewne rekomendacje szczegółowe, dotyczące procedur i metod badania w poszczególnych fazach. Poniżej przedstawiono kolejno konkretne wymogi dla każdego z etapów I–VIII, dla zachowania spójności zaproponowanego projektu.

I. Charakterystyka sektora – otoczenie globalne mezo. Ten etap to konieczność zbadania głównych konkurentów i ich aktywności. Opisowa wersja przedstawiająca najważniejsze filary konstytuujące dany sektor. Liczba analizowanych podmiotów to minimum pięciu konkurentów (pełna wersja powinna dotyczyć 10 głównych graczy sektora), co pozwoli uwzględnić rzeczywiste otoczenie dla każdego z oferowanych grup produktów. Uproszczona wersja może uwzględniać dwóch konkurentów (Y, Z) operujących w kluczowych dla naszej badanej korporacji (X) – dla takiego modelu zostanie dokładnie opisany proponowany model badania.

- 1.1. Historia rozwoju sektora, etapy, cechy charakterystyczne.
- 1.2. Uczestnicy (globalni, pozycja badanych podmiotów).
- 1.3. Główne działy (charakterystyczne dla całego sektora).
- 1.4. Wiodące marki sektora (min. top 10) – pozycja marek z badanych trzech korporacji (X, Y, Z).
- 1.5. Analiza grup strategicznych (dla całego sektora).

II. Charakterystyka badanego podmiotu (X) – badanie X na tle wybranych konkurentów etapów, dla każdego z wytyczonych elementów badania (X na tle Y, Z).

- 2.1. Historia rozwoju wybranej korporacji (X), kluczowe etapy (5–10), cechy charakterystyczne (np. patenty, wynalazki, wyróżniające atrybuty).
- 2.2. Działy wybranej korporacji (X), przykłady produktów, w tym marek, linii produktowych (1–5).
- 2.3. Główne działy – wskazanie minimum 2–3 działów wspólnych, czyli charakterystycznych dla badanych podmiotów X, Y, Z.
- 2.4. Wiodące marki podmiotu X i ich wartość, badanie retrospektywne (ostatnie dwie dekady) – na tle marek głównych konkurentów, czyli korporacji Y, Z.
- 2.5. Podsumowanie – uzasadnienie doboru konkurentów podmiotu X, czyli podmiotów Y i Z, poprzez podanie po minimum trzy argumenty wyboru Y i Z jako konkurentów dla X.

III. Internacjonalizacja działalności korporacji X – badanie pokazujące zakres geograficzny aktywności korporacji, motywy podejmowania działań na konkretnych obszarach, z uwzględnieniem różnorodności form ekspansji.

- 3.1. **Geograficzne rozmieszczenie** działalności korporacji X – charakterystyka rozmieszczenia geograficznego działalności wybranego podmiotu.
- 3.2. **Motywy internacjonalizacji** korporacji X – określenie motywów wejścia na konkretne rynki, zwrócenie uwagi na specyfikę danego rynku i jego rolę dla korporacji; uzasadnienie dokonywanych wyborów.
- 3.3. **Formy internacjonalizacji** korporacji X – analiza wybranych transakcji, próba wychwycenia trendów w tej działalności korporacji, ewentualnych zmian zasad czy modeli działania.

Tabela III. Formy internacjonalizacji korporacji X – szablon

Data	Przejmowany podmiot	Kraj (macierzysty przejmowanego podmiotu; kraj utworzenia oddziału etc.)	Forma internacjonalizacji	Cel transakcji	Opis transakcji

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo można zwizualizować zarówno formy (graficzna prezentacja), jak i strukturę geograficzną (graficzna prezentacja – mapa) internacjonalizacji.

IV. Analiza sytuacji rynkowej w sektorze z uwzględnieniem uwarunkowań makroekonomicznych na bazie modelu PEST

Analiza sytuacji rynkowej w sektorze z uwzględnieniem uwarunkowań makroekonomicznych na bazie modelu PEST powinna obejmować przynajmniej dwa czynniki w każdej kategorii: polityczne, ekonomiczne, socjokulturowe, technologiczne (tabela IV.1). W badaniu należy uwzględniać odwołania do kraju pochodzenia, otoczenia globalnego, zachodzących zmian. Każdy z wytypowanych czynników powinien zostać oceniony z uwzględnieniem wagi, czyli siły oddziaływania, czasu oddziaływania oraz kierunku (szansa lub zagrożenie). Rolę czynnika określa pięciostopniowa skala: 5 – kluczowy; 4 – istotny; 3 – znaczący; 2 – o znikomym znaczeniu; 1 – nieistotny. Dla czasu oddziaływania uwzględniono także skalę pięciostopniową: 5 – perspektywicznie kluczowy; 4 – istotny rozwojowo; 3 – znaczący bieżąco; 2 – stały o umiarkowanym znaczeniu; 1 – mający zanikający wpływ. Komentarzem jest ocena perspektyw, czyli ewentualnych możliwych zmian pozycji konkurencyjnej, dzięki wprowadzeniu np. rozwiązań neutralizujących zagrożenia czy dających lepsze możliwości wykorzystania płynących z konkretnych zmian szans niż konkurencja.

Tabela IV.1. Analiza otoczenia (PEST) – szablon

Typ	Czynnik – należy ocenić minimum dwa czynniki z każdej kategorii – wybrane elementy badania powinny koncentrować się na kwestiach kluczowych dla danego sektora (różne dla podmiotów operujących w różnych sferach)	Oddziaływanie – ocena dla danego podmiotu X			Ocena perspektyw – pozycja konkurencyjna
		Sila – waga czynnika (1–5)	Czas – (1–5)	Szansa (+) Zagrożenie (-)	Sposób wykorzystania szansy / utrwalenia przewagi dla danego podmiotu X Sposób uniknięcia / neutralizacji zagrożenia dla podmiotu X
P					
E					
S					
T					

Waga czynnika: 5 – kluczowy; 4 – istotny; 3 – znaczący; 2 – o nikłym znaczeniu; 1 – nieistotny

Czas oddziaływania: 5 – perspektywnie kluczowy; 4 – istotny rozwojowo; 3 – znaczący bieżąco; 2 – stały o umiarkowanym znaczeniu; 1 – zanikający wpływ

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowym elementem badania jest ocena głównych aktywności w łańcuchu wartości na tle konkurentów (tabela IV.2). Krok pierwszy to podział aktywności badanej korporacji na trzy kategorie: kluczowe, ważne i dodatkowe. Krok drugi to ocena, które są realizowane lepiej niż konkurencja, które realizowane podobnie jak konkurencja, a które są realizowane gorzej niż konkurencja. Badanie pozwala na wskazanie kluczowych kompetencji korporacji jako podstawy budowania jej konkurencyjności kompetencyjnej. Jego rolą jest także wskazanie ewentualnych obszarów, które powinny zostać poddane przebudowaniu lub nawet np. jako nie-rentowne, psujące markę poddane *reengeringowi*.

Tabela IV.2. Ocena głównych aktywności korporacji X w łańcuchu wartości na tle konkurentów Y i Z – szablon

Aktywności korporacji X	Krótka charakterystyka i ocena dla korporacji X (w każdej kategorii i typie ważności z odniesieniem do konkurentów Y, Z)		
	kluczowe	ważne	dodatkowe
realizowane lepiej niż konkurencja			
realizowane podobnie jak konkurencja			
realizowane gorzej niż konkurencja			

Źródło: opracowanie własne.

Zaawansowaną formą podsumowania tej części badania jest przedstawienie oceny badanej korporacji X na tle otoczenia konkurencyjnego Y, Z z wykorzystaniem koncepcji łańcucha wartości McKinsey oraz istotnych spostrzeżeń na podstawie znanych koncepcji macierzy GE, ADL, H&S.

V. Analiza sieci wartości (PARTS) korporacji X

Zaawansowaną i kompleksową formą oceny badanej korporacji X jest analiza sieci wartości – PARTS, wykorzystująca cztery grupy interesariuszy i bazująca na analizie wnoszonej przez nich wartości w relacjach z badaną korporacją.

Interesariusze (gracze) w różnych kategoriach. Istotne jest wskazanie kluczowych z punktu widzenia badanej korporacji graczy dla każdej kategorii – wraz z konkretnym uzasadnieniem wyboru.

Powinni to być oczywiście konkurenci bezpośredni w sektorze, z określeniem typu relacji, wskazaniem, czy dotyczy całej oferty, czy np. określonego działu lub obszaru działań. Druga grupa to klienci – określenie głównych grup nabywców, rynków docelowych, zasad segmentacji i kluczowych dla korporacji segmentów. Koniecznie należy określić rodzaj produktów, którymi są zainteresowani. Kolejna to dostawcy i kooperanci. Ważne, aby dostrzec typ i siłę relacji, jej znaczenie dla danego podmiotu. Należy zatem określić rodzaj relacji, czas jej trwania i to, czego ta relacja dotyczy. Ostatnią grupą interesariuszy są aktywni wspólnicy, czyli członkowie sieci danej korporacji. Badaniu należy poddać przede wszystkim powiązania własnościowe. Istotne są bowiem informacje o udziałach innych, liczących się na rynku przedsiębiorstw czy organizacji, państw, najpotężniejszych, najbogatszych inwestorów etc. Struktura własnościowa korporacji ma zatem kluczowe znaczenie,

gdyż może mieć wpływ na strategię korporacji jako całości, ale także na konkretne działy czy obszary aktywności (działania taktyczne i operacyjne).

Wnoszone wartości – badanie powinno wskazywać, jakie wartości są istotne dla badanej korporacji w relacji z danym interesariuszem.

Minimalna wersja badania to podanie przynajmniej jednej aktywności – relacji łączącej korporację (X) z danym interesariuszem i uwypuklenie treści relacji. Pomocny jest tutaj katalog konkretnych kwestii: reguły, taktyki, strategia, zasięg, do których można się odwołać. Reguły to regulacje prawne, które odnoszą się do badanego gracza. Taktyki to konkretne działania w perspektywie średniookresowej, jakie dany podmiot podejmuje w relacji z korporacją X lub jej strukturami. Mogą dotyczyć produktów, usług okołoproduktowych, koncepcji promocji czy dystrybucji etc. Strategia to działania długookresowe, zwykle relacje względnie stałe. Zasięg dotyczy zakresu oddziaływania relacji, np. konkretnych grup produktowych lub całości współpracy czy rywalizacji, podobnie wybranych obszarów geograficznych czy grup klientów etc. Zalecane jest, aby w analizie i uzasadnieniach wykorzystywać elementy klasycznego modelu FFM – 5 sił Portera.

Tabela V. Analiza sieci wartości (PARTS) – szablon

Interesariusze (gracze) (przykłady 1–5 interesariuszy w danej kategorii – uzasadnienie w nawiasie)

Konkurenci bezpośredni, w sektorze (typ, dot. całej oferty lub określonego działu)	Klienci typ (określić rodzaj produktów, którymi są zainteresowani)	Dostawcy Kooperanci typ, określić rodzaj relacji (czego dotyczy relacja)	Aktywni wspólnicy członkowie sieci danej firmy, powiązania własnościowe, (inf. o udziałach, markach)

Wnoszone wartości

Interesariusze (każda kategoria min. 1 przykład)	Wnoszona wartość Krótki opis wnoszonej przez interesariusza wartości oraz UZASADNIENIE, czyli odwołania do konkretnych kwestii: reguły, taktyki, strategii, zasięgu
Nazwa	Opis ¹
Nazwa	Opis ²
Nazwa	Opis ³
Nazwa	Opis ⁴

Reguły – regulacje prawne, modele zachowań. **Taktyki** – działania średniookresowe. **Strategia** – działania długookresowe. **Zasięg** oddziaływania.

Źródło: opracowanie własne.

VI. Analiza łańcucha wartości wg modelu Portera

Analiza łańcucha wartości badanej korporacji X powinna dotyczyć klasycznych obszarów (wg koncepcji modelu Portera), ale w rozszerzonym, zmodyfikowanym do specyfiki badanego podmiotu zakresie.

I tak infrastruktura firmy/korporacji to jej działy w rozbiciu na produktowe (grupy produktowe), ale i geograficzne (kontynenty, regiony). Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno obejmować spojrzenie na aktywność kapitału ludzkiego w organizacji obejmującą wszystkie trzy poziomy kapitału intelektualnego; innowacyjny, organizacyjny i instytucjonalny. Badania i rozwój to nakłady na R&D, ich dynamika, ale i kierunki wprowadzanych innowacji czy uzyskiwane patenty. Z kolei pozyskiwanie zasobów musi uwzględniać złożoność korporacji, czyli analizę powiązań budowanych na rzecz uzyskiwania określonych przewag z konkretnych zasobów – w tym unikalność, wartościowość, trudność imitacji tych zasobów etc., czyli kwestie eksponowane np. w analizie VRIO.

W badaniu należy uwzględnić cztery obszary. Pierwszy dotyczący produktów, widzianych jako konkretne marki, konkretne typy produktów oferowane przez korporację, typy asortymentu. Ważne są także informacje, jakie elementy konkretnych warstw produktu wykorzystywane są przede wszystkim w procesie konkurencji. Znaczenie ma także zrozumienie istoty koncepcji hierarchii produktu dla pozycjonowania korporacji i jej konkretnych produktów na tle konkurencji. Drugi obszar analiz obejmuje strategie i modele dystrybucji, wykorzystywane typy kanałów dystrybucji, zasady podziału rynku, strategie cenowe. Trzeci to obszar marketingu i sprzedaży, którego istotą jest dostrzeżenie długookresowych koncepcji strategicznych korporacji w tym zakresie, czyli zbadanie stosowanych strategii zarządzania produktem, strategii marki oraz strategii promocji. Ostatni obszar to usługi, w tym okołosprzedażowe, usługi typu promocja sprzedaży oraz wszystkie inne uzupełniające ofertę kategorie usług istotne dla konkurencyjności korporacji. Zbadanie znaczenia usług okołoproductowych i wskazanie kluczowych dla badanej firmy (w tym tych będących promocją sprzedaży).

Należy podkreślić, że szczególnie w obszarze trzecim kluczowe jest wskazanie maksymalnie dwóch dominujących trendów, tak dla zarządzania produktem, strategii marki, jak i strategii promocji. Nie ulega wątpliwości, że korporacje zwykle wykorzystują pełen zakres dostępnych możliwości, lecz tylko niektóre z nich stosowane są permanentnie jako działania strategiczne. Należy zatem oddzielić incydentalne *eventy* od dominujących typów realizowanych działań z obszaru promocji-mix – efektywność realizowanych działań reklamowych, promocji sprzedaży, *public relations*, marketingu bezpośredniego i sprzedaży osobistej. Wskazanie konkretnych typów najczęściej wykorzystywanych, np. reklamy (typ informacyjne, rodzaj ekspertyza) czy PR (np. sponsoring sportowy, wygląd personelu, targi). Preferowane połączenia stosowane przez korporację w kampaniach, realizowanych dla konkretnych grup produktowych czy marek.

Szczegóły proponowanego badania zaprezentowano w formie tabeli (wzór tabela VI).

Tabela VI. Analiza łańcucha wartości wg modelu Portera dla korporacji – szablon

<i>Należy w każdym obszarze wskazać istotne dla badanego podmiotu kwestie</i> <i>Nie należy pomijać żadnego z czterech obszarów pomocniczych</i>			
Infrastruktura firmy – działy (produkcyjne, geograficzne)			
Zarządzanie zasobami ludzkimi – kapitał intelektualny			
Badania i rozwój – R&D, innowacje, patenty			
Pozyskiwanie zasobów – analiza powiązań			
<i>Należy w każdym obszarze wybrać element/y szczególnie istotny/e dla badanego podmiotu</i> <i>Nie należy pomijać żadnego z czterech obszarów podstawowych</i>			
Produkty Marki	Dystrybucja Podział rynku Ceny	Marketing i sprzedaż	Usługi
1) typ produktów – konsumpcyjne, przemysłowe – wiodące marki i ich pozycje 2) asortyment (szeroki, głęboki) – wg działów 3) warstwy produktu kluczowe dla przewagi konkurencyjnej 4) hierarchia produktu – podejście strategiczne	1) typ kanału dystrybucji – znaczenie kanałów zintegrowanych i konwencjonalnych 2) strategia dystrybucji – dominująca, typy umów 3) strategia cen – dominująca, wg działów 4) typ produktów – pozycjonowanie wg ceny (dominujące typy)	1) strategia zarządzania produktem – rola modyfikacji (nacisk na warianty, kierunki alternacji); typy innowacji (dywersyfikacje, dyferencjacje) 2) strategie zarządzania marką – dominujące typy dla działów 3) wykorzystanie promocji (R, PS, PR, MB, SO) – dominujące typy	1) przykłady usług okotoprodukcyjnych kluczowych dla badanej firmy – w tym znaczenie nowych trendów (np. eko, inkluzywność etc.) 2) przykłady usług typu promocja sprzedaży – wg działów 3) inne usługi istotne w modelu biznesowym np. serwis

Źródło: opracowanie własne.

VII. Analiza SWOT korporacji X

Uproszczoną formą podsumowania zrealizowanych etapów badania jest przedstawienie oceny badanej korporacji X na tle otoczenia konkurencyjnego Y, Z z wykorzystaniem analizy SWOT, ewentualnie nieco bardziej zaawansowane analizy VRIO. Należy zaznaczyć, że zwykle SWOT stanowi punkt wyjścia do bardziej

zaawansowanych metod (jest dość powierzchowny i w konsekwencji raczej uznawany za najprostsze niewiele wnoszące badanie), w tym przypadku ma odgrywać rolę esencjonalnego podsumowania zgromadzonej o firmie wiedzy.

Tabela VII. Analiza SWOT – szablon

<i>Należy wskazać min. 1 element, max. 3 elementy w każdej kategorii Nie należy pomijać żadnego z czterech obszarów</i>		
	Silne strony	Słabe strony
wewnętrzne	-	-
	Szanse	Zagrożenia
zewnętrzne	-	-

Źródło: opracowanie własne.

Analiza SWOT jako esencja badań powinna zostać zwieńczona konkretnymi wnioskami – wypunktowaniem wyraźnie minimum jednego, a maksymalnie trzech kluczowych elementów dla każdej kategorii. Celem jest wydobycie i podkreślenie, na czym w każdym obszarze należy się szczególnie skoncentrować, co jest konkretnie główną szansą, co najpoważniejszym zagrożeniem, co największym atutem (kluczową kompetencją), na którym osadzić można resztę (najsilniejszą stroną korporacji), a co wymaga pilnej naprawy, gdyż stanowi główną słabą stronę.

Finalnie tak sfokusowane badanie SWOT (lub badanie w modelu VRIO) daje podstawę do oceny bieżącej strategii zarządzania i wyznaczenia perspektyw rozwojowych. Takie podejście pozwala także na pogłębione, bardziej rozbudowane analizy w obszarze biznesu międzynarodowego – zarządzania i marketingu międzynarodowego, aby utrzymać zdolność do kreacji wartości dodanej do istniejących standardów.

VIII. Podsumowanie badania

Zwianiem projektu badawczego powinno być bardziej rozwinięte, opisowe lub tabelaryczne, uporządkowane według wyznaczonych kryteriów i parametrów podsumowanie. Powinno ono wskazywać na kluczowe elementy zarządzania i marketingu międzynarodowego, budujące konkurencyjność i strategiczną pozycję

rynkową korporacji X. Podsumowanie ma obejmować wszystkie obszary przeprowadzonych analiz – w kolejnych częściach I–VIII przedstawionego projektu badania.

W konkluzji należy uwzględnić zatem osiem elementów modelu zarządzania międzynarodowego:

1. Kluczowe działania – strategie zarządzania produktem, strategie marki.
2. Kluczowi partnerzy/gracze – grupy interesariuszy.
3. Segmenty klientów – działy.
4. Kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży.
5. Relacje z klientami – zarządzanie promocją, reklamą.
6. Formy internacjonalizacji – ekspansja międzynarodowa, sieci.
7. Kluczowe wartości – uznawane za filary strategii.
8. Kluczowe zasoby – kapitał ekonomiczny i intelektualny.

Podsumowanie badania powinno stanowić zbiór konkretnych konkluzji i zaleceń zarządczych dotyczących każdego z ośmiu poziomów. Może być sporządzane w dowolnej formie o charakterze syntetycznym, np. tabel dotyczących realizacji konkretnych elementów danego poziomu. Forma tabelaryczna jest zalecana, gdyż pozwala na łatwiejsze ewentualne porównywanie powtarzanych cyklicznie badań.

Przedstawione modele badań to oczywiście jedynie wybrane koncepcje z obszaru analiz odnoszących się do koncepcji strategicznych i ich implementacji w praktyce biznesowej. Zaproponowane rekomendacje rozszerzeń i modyfikacji klasycznych schematów wskazują, jak wiele jest nowych wyzwań dla analiz aktywności w biznesie międzynarodowym XXI w. W literaturze przedmiotu dostrzeżono bowiem lukę badawczą, polegającą na bardzo szczegółowych analizach odnośnie do wybranych aspektów (czasem niestety dość wąsko, niemal archaicznie opisywanych) przy równoczesnym niedoborze metod kompleksowych, wielowymiarowych o charakterze jakościowym. Zaprezentowany autorski projekt takiego badania ma za zadanie wypełnić tę lukę. Nie odrzuca dotychczasowych, akceptowanych i sprawdzonych w praktyce metod badawczych, znanych schematów i podejść, ale wskazuje na konieczność ich unowocześnienia. Pozwala na wykorzystanie dotychczas stosowanych klasycznych koncepcji badań wybranych aspektów i ich rozwinięcie, poszerzoną interpretację zgodnie z nowymi wyzwaniami i uwarunkowaniami rozwojowymi w biznesie międzynarodowym XXI w.

Zakończenie

Celem badań przedstawionych w niniejszej monografii było wykazanie, że zmiany zachodzące w otoczeniu międzynarodowym wprowadzie wymuszają ewolucję podmiotów, metod ich działania, sposobów analiz, a nawet wypracowywanie nowych podejść badawczych, jednak nie musi to oznaczać odrzucenia wszystkich dotychczasowych koncepcji. W badaniu skoncentrowano się na ukazaniu ogromnego potencjału klasycznych metod i działań z zakresu marketingu i zarządzania w kreowaniu nowego oblicza biznesu międzynarodowego, który w dobie wyzwań XXI w. musi się dynamicznie zmieniać i dostosowywać do kolejnych uwarunkowań rozwojowych.

W pracy dokonano prezentacji niezbędnych koncepcji i teorii (zwłaszcza w rozdziałach trzecim i czwartym – dotyczących marketingu i zarządzania oraz piątym, omawiając kolejne metody tzw. klasycznych analiz), jednak starano się wszystkie wyjaśniać na konkretnych przykładach. W celu egzemplifikacji odwołano się do aktywności i metod działania w biznesie międzynarodowym najsprawniejszych jego aktorów – najpotężniejszych przedsiębiorstw, czyli korporacji transnarodowych. W każdym z aspektów teoretycznych nawiązywano do realizacji danej funkcji w zarządzaniu czy danego przedsięwzięcia w marketingu międzynarodowym przez realnie eksplorujące te metody w praktyce biznesu międzynarodowego korporacje. Wszystko to miało za zadanie ukazanie ogromu różnorodnych możliwości w podejściach przedsiębiorstw, zależnie od ich konkretnych zasobów, umiejętności, kompetencji, wypracowanej pozycji rynkowej (cztery kluczowe elementy systemu konkurencyjności: potencjał, zdolności, przewaga, pozycja), do budowania swojej długookresowej konkurencyjności międzynarodowej.

W konsekwencji złożoności metod i podejść wykorzystywanych do kreowania swojej konkurencyjności systemowej (uwzględniającej interakcje wszystkich jej składowych: konkurencyjności bazowej, operacyjnej i kompetencyjnej) różne podmioty potrzebują zaakcentować inne walory jako kluczowe. Wymaga to pogłębiania analiz jakościowych, w tym o analizy ukazujące zdolności efektywnego eksplorowania przez dane przedsiębiorstwo posiadanych powiązań sieciowych na różnych poziomach i wielu różnych konfiguracjach (powiązania własnościowe, strategiczne, kooperacyjne). Dostrzegając te potrzeby, wykryto lukę badawczą w tym obszarze. Wynika to z faktu, że znane i powszechnie wykorzystywane metody badawcze (w niniejszym opracowaniu określane mianem klasycznych koncepcji) np. z zakresu

analizy przedsiębiorstw przeznaczone są zwykle do badań pojedynczych, dość scentralizowanych podmiotów. Aby mogły sprostać współczesnym wyzwaniom, jakimi są badania konkurencyjności globalnych sieci biznesowych tworzonych wokół najpotężniejszych korporacji, wymagają pewnych modyfikacji i rozszerzeń.

W niniejszej monografii wykazano, że nie ma potrzeby tworzenia nowych koncepcji badań i odrzucenia znanych i cenionych modeli (jak: PARTS, SWOT, VRIO, łańcuchy wartości, macierze ADL GE, H&S), tylko z uwagi na zmianę typu czy rodzaju przedsiębiorstwa, jego przejściu na wyższy, bardziej skomplikowany model zarządczy (jak GBNs). Zaproponowano jednak konieczne dla takich systemów biznesowych rozszerzone interpretacje pierwotnych elementów konkretnych modeli i uzupełnienie założeń klasycznych koncepcji. Celem było uzyskanie względnie sparametryzowanego wielowymiarowego podejścia jakościowego, bazującego na klasycznych znanych ścieżkach badawczych. Dzięki zaproponowanemu aktorskiemu projektowi badania (podrozdział 5.7.) można wykonać kompleksowe badanie podmiotu o złożonych strukturach. Koncepcja ta jest zwieńczeniem badań przedstawionych w monografii i stanowi uniwersalne narzędzie analizy jakościowej, które może być zastosowane dla podmiotów, operujących w biznesie międzynarodowym, nawet tych o najbardziej rozbudowanych systemach. Ideą było wykorzystanie znanych i uznanych schematów analiz, które dzięki wprowadzonym rozwiniciom/interpretacjom będą adekwatne dla badań liderów biznesu międzynarodowego XXI w. – wiodących korporacji transnarodowych wraz z ich otaczającymi warstwami globalnych sieci biznesowych (top TNCs orkiestratorów GBNs).

Celem badań przedstawionych w niniejszej monografii było wykazanie, że zmieniający się biznes międzynarodowy nadal dysponuje ogromnym, nie w pełni wykorzystanym zapleczem metod i działań z zakresu marketingu i zarządzania międzynarodowego, które mają znaczący potencjał w kreowaniu konkurencyjności międzynarodowej na miarę XXI w. Cel ten został zrealizowany przede wszystkim w rozdziałach trzecim i czwartym, w których omówiono wybrane zagadnienia z zakresu marketingu międzynarodowego i zarządzania międzynarodowego.

W rozdziale trzecim przedstawiono koncepcję marketingu 4P, kwestie definicyjno-klasyfikacyjne odnośnie do rynku docelowego, procedury segmentacji, typologii rynków i nabywców oraz koncepcje zarządzania produktem, w tym typologia produktów, rodzaje asortymentu czy ewolucja produktu i działań marketingowych w kolejnych fazach cyklu życia. Wyeksponowano rolę marki jako narzędzia marketingu na rynku międzynarodowym. Przedstawiono strategię marki, podstawy budowania emocjonalnego związku nabywcy z marką. Potencjał działań marketingowych ukazano, prezentując m.in. – choć w wersji możliwie syntetycznej – podstawowe instrumentarium pojęciowe odnoszące się do kwestii ceny, dystrybucji i promocji. W końcowej części rozdziału wskazano na konieczne zmiany w działaniach marketingowych w związku ze zmianami pokoleniowymi.

W rozdziale czwartym celem było wydobyć z ogromu wiedzy z zakresu zarządzania międzynarodowego kilku aspektów, które są niezbędne i zarazem

niewystarczające, aby wyjaśniać, dlaczego poszczególne korporacje mogą dobrać modele rozwojowe do swojej specyfiki i każda z tych ścieżek może prowadzić do sukcesu, mimo odmienności zarówno podmiotów, jak i dróg realizacji koncepcji budowy długookresowej konkurencyjności. Taki potencjał daje m.in. wykorzystanie konkretnych wytycznych nowoczesnego zarządzania na podstawie klasycznych 14 zasad zarządzania przedstawianych przez H. Fayola. Również znajomość głównych założeń klasycznych oraz współczesnych szkół zarządzania miała na celu wyeksponowanie wielości dostępnych opcji dla koncepcji budowania konkurencyjności, zwłaszcza w toku łączenia wybranych aspektów różnych podejść. W ten sposób ukazano bogactwo bazy teoretycznej, na której podstawie można wyjaśnić funkcjonowanie każdego typu podmiotu – w tym tak złożonego jak korporacje transnarodowe otoczone warstwowymi relacjami w ramach swoich globalnych sieci biznesowych. Jako kluczowe koncepcje wskazano podejścia: planistyczne, pozycyjne, zasobowe i behawioralne oraz współczesne spojrzenia, takie jak: podejście sieciowe – teoria dystryktów, klastrow, sieci; koncepcja kluczowych kompetencji i strategicznych intencji; koncepcje dostosowań – benchmarking, izomorfizm, orkiestracja; podejścia dynamiczne – inkrementalizm, strategia emergentna, szkoła uczenia się.

W monografii przedstawiono kilka konkretnych przykładów wykorzystania klasycznych, znanych koncepcji analitycznych w nowej, zmodyfikowanej wersji. Zaprezentowane doprecyzowania i rozszerzenia zakresu badań w klasycznych modelach analiz są formą dostosowania ich jako narzędzi do współczesnych wyzwań, jakimi są badania konkurencyjności globalnych sieci biznesowych tworzonych wokół najpotężniejszych korporacji. Dzięki temu wykazano, że nie ma potrzeby tworzenia nowych koncepcji badań, argumentując to wielkością podmiotu i zakresu jego aktywności. Zdecydowanie wystarczające jest bowiem wprowadzenie zmian, zwykle wyeksponowanie konieczności rozszerzonej interpretacji pierwotnych założeń, dostosowanie/uaktualnienie pojęć, nazwanie/wskazanie konkretnych strategii czy zakresów analiz, do których należy się odwołać, aby uzyskać możliwie pełny obraz zjawisk i procesów. W konsekwencji w pracy podkreślono, że można wykonać kompleksowe badanie podmiotu o złożonych strukturach z wykorzystaniem znanych i uznanych schematów analiz, dostosowanych do potrzeb badania korporacji transnarodowych, a nawet otaczających je warstw globalnych sieci biznesowych.

Podsumowaniem rozważań zawartych w monografii jest cały rozdział piąty. Skoncentrowano się w nim na współczesnych wyzwaniach dla klasycznych koncepcji analizy przedsiębiorstw. Wybrano i omówiono konkretne klasyczne koncepcje analizy przedsiębiorstw, w tym sieci wartości (PARTS), pięciu sił Portera (FFM), łańcucha wartości według M.E. Portera oraz według wytycznych firmy McKinsey, ponadto macierze GE, ADL, H&S, aby zaprezentować ich potencjał do kompleksowych analiz złożonych podmiotów (korporacji transnarodowych). Jako podsumowanie zaprezentowano autorski projekt takiej kompleksowej analizy na bazie konkretnych koncepcji: modelu PEST, łańcucha wartości McKinsey, koncepcji macierzy GE, macierzy ADL, macierzy H&S, sieci wartości PARTS, łańcucha

wartości wg modelu M.E Portera czy analiz SWOT. W przedstawionym schemacie badania każdy z etapów ma istotne cele i wpisuje się w ciąg założonej analizy, dając możliwość zamknięcia badania podsumowaniem dla ośmiu elementów zarządzania, które ukazują: kluczowe działania – strategie zarządzania produktem, strategie marki; kluczowych partnerów – grupy interesariuszy; segmenty klientów – działy; kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży; relacje z klientami – zarządzanie promocją, reklamą; formy internacjonalizacji – ekspansja międzynarodowa, sieci; kluczowe wartości – uznawane za filary strategii; kluczowe zasoby – kapitał ekonomiczny i intelektualny¹.

Mając powyższe na względzie, została potwierdzona hipoteza główna niniejszego badania, że mimo zmian zachodzących w modelach organizacyjno-zarządczych przedsiębiorstw, prowadzących do powstawania złożonych globalnych struktur (takich jak: korporacje transnarodowe będące orkiestratorami globalnych sieci biznesowych) możliwe jest wykorzystanie, po zastosowaniu adekwatnych do nowych wyzwań interpretacji rozszerzających, znanych klasycznych koncepcji, modeli i schematów analiz. Do kluczowych obszarów, mogących być źródłami impulsów rozwojowych zgodnych z wypełnianiem współczesnych wyzwań, należą m.in. działania w sferach marketingu oraz zarządzania międzynarodowego.

W niniejszej monografii w kolejnych rozdziałach przedstawiono argumenty na rzecz potwierdzenia hipotezy głównej, poprzez konsekwentne weryfikowanie hipotez szczegółowych:

H1: Ewolucja korporacji wskazuje na konieczność wykorzystywania w coraz większym stopniu niematerialnych/miękkich atrybutów przewag konkurencyjnych – zweryfikowana pozytywnie w rozdziałach I i II.

H2: Działania marketingowe mogą stanowić ważny obszar kreowania przewag konkurencyjnych w zgodzie z wymogami XXI w. – zweryfikowana pozytywnie w rozdziale III.

H3: Adekwatna koncepcja zarządzania międzynarodowego może znacząco usprawnić proces dostosowań korporacji do nowych wyzwań – zweryfikowana pozytywnie w rozdziale IV i częściowo także w rozdziale V.

H4: Klasyczne modele, schematy i koncepcje analiz strategicznych mają potencjał dla interpretacji rozszerzających, umożliwiających ich zastosowanie dla coraz bardziej złożonych podmiotów – zweryfikowana pozytywnie w rozdziale V.

W niniejszej monografii, dobierając elementy do analizy, przyjęto założenie, że podstawą skuteczności strategii we współczesnej gospodarce jest uzyskanie efektu synergii na bazie połączenia wszystkich kategorii kapitału budującego organizację. Dostrzeżono bowiem, że zmieniły się uwarunkowania budowania konkurencyjności

1 M. Rosińska-Bukowska, *The Significance of Intellectual Capital in Strategies of Transnational Corporations*, „International Journal of Management and Economics” 2020, vol. 56, no. 4, s. 1–16.

międzynarodowej. Obecnie to sieciowość postrzegana jako zdolność budowania systemu relacji jest kluczowa. Oznacza to konieczność działania w systemie powiązań. Powiązania te to system sieciowy o węzłach i punktach zlokalizowanych na wielu poziomach. Powiązania mogą mieć charakter zarówno własnościowy, jak i aliansowy (strategiczny lub taktyczny) lub być działaniami krótkookresowymi, np. kooperacjami, w zakresie konkretnych przedsięwzięć czy operacji.

Nowym, a równocześnie stałym w XXI w. zjawiskiem jest czerpanie korzyści z umiejętnego łączenia współpracy z konkurencją (kooperencją). Pozwala to na dostrzeganie i docenianie potrzeb wielu zróżnicowanych grup interesariuszy. Zrozumienie tej idei stanowi podstawę zrównoważonego rozwoju każdej organizacji w XXI w. W ten sposób eksponowane jest nie tylko respektowanie wymogów, dotyczących środowiska, zarządzania i potrzeb społecznych, ale implementowanie zasad ESG staje się jedynym z filarów konkurencyjności międzynarodowej.

Kluczowym elementem staje się podejście systemowe. W tym ujęciu globalność to nie tylko odwołanie do skali działalności korporacji, ale przede wszystkim wymóg globalnego, holistycznego i systemowego patrzenia na wszystkie aktywności. Oznacza to także konieczność uwzględniania w realizowanej działalności wszystkiego, co dzieje się nawet w odległych geograficznie czy przedmiotowo obszarach – uczestnictwo w globalnych łańcuchach wartości, globalnych łańcuchach dostaw, globalnych sieciach biznesowych.

Efektom uwzględniania powyższych wymogów jest kreacja wartości z wykorzystaniem zrozumienia siły różnorodności. Oznacza to czerpanie inspiracji i innowacyjnych pomysłów z wielości rozbudowanych relacji. We współczesnym świecie konkurencyjność budowana jest bowiem dzięki umiejętnemu dodawaniu kolejnych wartości do stale ewoluującego standardu. Za kluczową dla utrzymania silnej pozycji konkurencyjnej w długim okresie uznaje się zdolność do kreacji wartości dodanej dzięki skuteczności wykorzystywania różnorodnych działań z zakresu marketingu i zarządzania międzynarodowego. Takiemu założeniu podporządkowano właśnie zaprezentowany autorski schemat badania konkurencyjności korporacji.

Przedstawione badanie miało m.in. na celu skonstruowanie narzędzia badawczego (podrozdział 5.7.) umożliwiającego kompleksową analizę strategiczną działań marketingowych i zarządczych podmiotów o złożonych strukturach, aby skutecznie poprawiać konkurencyjność uczestników tych systemów. Kolejnym, planowanym etapem badań jest przeprowadzenie badań sektorowych z udziałem najpotężniejszych podmiotów, które są orkiestratorami takich globalnych sieci biznesowych, w których działa wiele różnych typów uczestników. Badanie w wersji pilotażowej powinno objąć minimum pięć sektorów i po minimum 3–5 wiodących korporacji w każdym z tych sektorów. Kolejnym krokiem będzie z kolei uzupełnienie badania jakościowego o filar badań ilościowych dotyczących tych samych podmiotów, a także badania oparte na analizie sieciowej. Tak skonstruowany model badawczy wydaje się dopiero pełną i kompleksową koncepcją docelową.

Bibliografia

- Andelin M., Karhu J., Junnila S., *Creating Shared Value in a Construction Project – A Case Study*, „Procedia Economics & Finance” 2015, vol. 21, s. 446–453.
- Antoszkiewicz J.D., *Firma wobec zagrożeń*, Poltext, Warszawa 1997.
- Antunes J.E., *Liability of Corporate Groups. Autonomy and Control in Parent-Subsidiary Relationships in US, German and EU Law. An International and Comparative Perspective*, Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer–Boston 1994.
- Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Aurik J.C., Jonk G.J., Willen R.E., *Rebuilding Corporate Genome. Unlocking the Real Value of Your Business*, J. Wiley & Sons, Hoboken 2003, s. 46–52.
- Backer L.C., *Multinational Corporations as Objects and Sources of Transnational Regulation*, „ILSA Journal of International & Comparative Law” 2008, vol. 14, no. 2.
- Balassa B., *The Theory of Economic Integration*, Allen & Unwin, London 1962.
- Barlik J., *Doskonałe Public Relations. Teorie, kontrowersje, debaty*, Poltext, Warszawa 2021.
- Barney J., *Firm Recourses and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- Becattini G., *The Marshallian industrial district as a socio-economic notion*, „Revue d'économie industrielle”, no. 157, <https://www.researchgate.net/publication/239061914> (dostęp: 29.05.2025).
- Blumberg P.L., *Accountability of Multinational Corporations: The Barriers Presented by Concepts of the Corporate Juridical Entity*, „Hastings International Comparative Law Review” 2001, vol. 24.
- Botan C.H., Hazleton V., *Public Relations Theory II*, Routledge, New York 2006.
- Bounfour A., *The IC-dVAL Approach*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4.
- Bożyk P., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 1998.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-Opetition*, Currency/Doubleday, New York 1996.
- Brennan N., Connell B., *Intellectual Capital: Current Issues And Policy Implications*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, vol. 1, no. 3.
- Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J., *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, s. 953–968.
- Budzyński W., *Public Relations. Wizerunek, reputacja, tożsamość*, Poltext, Warszawa 2018.
- Burgiel A., Sowa I., *New Consumer Trends Adoption by Generations X and Y – Comparative Analysis*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2017, nr 117, s. 61–74.

- Camagni R., *Territorial Capital and Regional Development*, [w:] R. Capello, P. Nijkamp (red.), *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2009, s. 118–132.
- Cantwell J., *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Blackwell, Oxford 1990.
- Carballal-Benaglio C., *Cultural Diversity: Making Intercultural Collaboration Possible for Multinational Corporations*, „Law and Business Review of the Americas” 2013, vol. 3.
- Carroll C.E., *Media Relations and Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2011.
- Casson M., *The Multinational Enterprise. Theory and History*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2018.
- Cattaneo O., Gereffi G., Staritz C. (red.), *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*, Word Bank, Washington DC 2010.
- Chatzoglou P., Chatzoudes D., Sarigiannidis L., Theriou G., *The Role of Firm-Specific Factors in the Strategy-Performance Relationship: Revisiting the Resource-Based View of the Firm and the VRIO Framework*, „Management Research Review” 2018, vol. 41, no. 1, s. 46–73.
- Chesterman S., *Oil and Water: Regulating the Behavior of Multinational Corporations Through Law*, „Journal of International Law and Politics” 2004, vol. 36.
- Coe N.M., Yeung H.W.C., *Global Production Networks: Theorizing Economic Development in an Interconnected World*, Oxford University Press, Oxford 2015.
- Cox J.D., Haze T.L., *Business Organizations Law*, West Academic Publishing, St. Paul 2016.
- Cygler J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2, s. 63–64.
- Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Czarny E., Kleinert J., *Firmy wielonarodowe w gospodarce światowej*, [w:] E. Czarny (red.), *Globalizacja do A do Z*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2004, s. 236, www.nbp.pl (dostęp: 15.10.2007).
- Czubala A., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2012.
- de Gregorio F., Sung Y., *Understanding Attitudes toward and Behaviors in Response to Product Placement*, „Journal of Advertising” 2010, vol. 39, no. 1, s. 83–96.
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Dicken P., *Global Shift. Internationalization of Economic Activity*, Guilford Press, New York–London 1992.
- Dicken P., „Placing” Firms, „Firming” Places: Grounding the Debate on the Global Corporation. Paper presented at the Conference on „Responding to Globalization: Societies, Groups, and Individuals”, University of Colorado, Boulder, April 2002, <http://citeseerx.ist.psu.edu/view-doc/download/pdf> (dostęp: 10.08.2018).
- Drelich-Skulska B., Bobowski S., Pasierbiak P. (red.), *Globalne łańcuchy wartości. Funkcjonowanie, dylematy, wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2024.
- Dunning J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1993.

- Dunning J.H., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*, „Journal of International Business Studies” 1988, vol. 19, no. 1, s. 1–31.
- Dunning J.H., *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, „Journal of International Business Studies” 1979, vol. 11, no. 1, s. 9–31, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
- Dwivedi Y.K., Ismagilova E., Hughes D.L., Carlson J., Filieri R., Jacobson J., Jain V., Karjaluoto H., Kefi H., Krishen A.S., Kumar V., Rahman M.M., Raman R., Rauschnabel P.A., Rowley J., Salo J., Tran G.A., Wang Y., *Setting the Future of Digital and Social Media Marketing Research: Perspectives and Research Propositions*, „International Journal of Information Management” 2021, vol. 59, s. 1–25.
- Engelhardt J., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, CeDeWu, Warszawa 2014.
- Esch F.-R., Langer T., Schmitt B.H., Geus P., *Are Brands Forever? How Brand Knowledge and Relationships Affect Current and Future Purchases*, „Journal of Product & Brand Management” 2006, vol. 15, no. 2, s. 98–105.
- Ezzat R., *History and Development of Advertising through Media Technology*, „Journal of Art, Design and Music” 2023, vol. 2, Issue 1, Article 2, s.15–20.
- Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*, Wydawnictwa Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa – Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947.
- Folfas P., *Handel międzynarodowy mierzony wartością brutto oraz wartością dodaną – analiza porównawcza*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2016.
- Forsgren M., *Theories of the Multinational Firm. A Multidimensional Creature in the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2017, UK.
- Fort T.C., *Technology and Production Fragmentation: Domestic versus Foreign Sourcing*, „Review of Economic Studies” 2017, vol. 84, no. 2, s. 650–687.
- Fung V.K., Fung W.K., Wind Y. (Jr.), *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Gatto A.J.C., *Multinational Enterprises and Human Rights: Obligations under EU Law and International Law*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2011.
- Gatto A.J.C., *The European Union and Corporate Social Responsibility: Can the EU Contribute to the Accountability of Multinational Enterprises for Human Rights?*, „Institute for International Law Working Paper” 2002, vol. 32.
- Gereffi G., Fernandez-Stark K., *Global Value Chain Analysis: A Primer*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University, 2011.
- Germidis D., *Technology Transfer, Regional Co-operation and Multinational Firms*, [w:] P.K. Ghosh (red.), *Multi-National Corporations and Third World Development*, Westport 1986.
- Ghemawat P., *Managing Differences. The Central Challenge of Global Strategy*, „Harvard Business Review” 2007, vol. 85, s. 59–68.
- Gorynia M., *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym. Aspekty ekonomiczne, finansowe i menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.

- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Gummesson E., *Total Relationship Marketing: Marketing Strategy Moving from the 4Ps – Product, Price, Promotion, Place – of Traditional Marketing Management to the 30Rs – the Thirty Relationships – of a New Marketing Paradigm*, Elsevier Science & Technology Books, 2002.
- Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.
- Henderson J., Dicken P., Hess M., Coe N., Yeung H.W.C., *Global Production Networks and the Analysis of Economic Development*, „Review of International Political Economy” 2002, vol. 9, no. 3, s. 436–464.
- Hennart J.F., *The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise*, [w:] Ch.N. Pitelis, R. Sugden (red.), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, London 1991.
- Hill Ch., Jones G., *Strategic Management*, Mifflin, Boston 1992.
- Hunt S.D., Arnett D.B., *Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Rounding*, „Australasian Marketing Journal (AMJ)” 2004, vol. 12, no. 1, s. 7–25.
- Hurmelinna-Laukkanen P., Nätti S. 2018, *Orchestrator Types, Roles and Capabilities – A Framework for Innovation Networks*, „Industrial Marketing Management”, vol. 74.
- Idenburg P.J., *Four Style of Strategy Development*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, no. 6.
- Ietto-Gillies G., *Transnational Corporations and International Production. Concepts, Theories and Effects*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2005.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, vol. 8, no. 1.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F., *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies” 1975, vol. 12, no. 3.
- Joseph S., *Taming the Leviathans: Multinational Enterprises and Human Rights*, „Netherlands International Law Review” 1999, vol. 46, s. 171–203.
- Kano L., Verbeke A., *Theories of the Multinational Firm: A Microfoundational Perspective*, „Global Strategy Journal” 2019, vol. 9, no. 1, s. 158–183.
- Kashyap S., *Evolution of Marketing*, „International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)” 2022, vol. 10, no. 1, s. 100–104.
- Kasprzyk L., Węgrzecki A., *Wprowadzenie do filozofii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.
- Kaźmierczak M., *Ducati na sprzedaż. Volkswagen rezygnuje z motocykli*, 2020, <https://www.bankier.pl/moto/ducati-na-sprzedaz-volkswagen-rezygnuje-z-motocykli-8351> (dostęp: 23.10.2020).
- Knight G., Cavusgil S.T., *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35.
- Kolka M.A., *Korporacje transnarodowe – ich znaczenie w erze globalizacji*, 2010, <http://globleconomy.pl/content/view/1774/24> (dostęp: 7.10.2010).
- Koontz H., Weihrich H., *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York 1990.
- Kotler Ph., Keller L., *Marketing Management*, 12th Edition, Pearson Prentice Hall, 2006.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 6.0. Przyszłość jest immersyjna*, MT Biznes, Warszawa 2024.
- Kotler Ph., Keller K.L., Chernev A., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2025.

- Kozlenkova I.V., Samaha S.A., Palmatier R.W., *Resource-Based Theory in Marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2014, vol. 42, s. 1–21.
- Langerak G., *5 trendów rynku M&A w 2023 roku*, 2023, <https://www.wtco.com/pl-pl/news/2023/01> (dostęp: 30.01.2025).
- Levy D., Prakash A., *Bargains Old and New: Multinational Corporations in Global Governance*, „Business and Politics” 2003, vol. 5, no. 2.
- Lou Y., *Toward Coopetition within a Multinational Enterprise*, „Journal of World Business” 2005, vol. 40, s. 71–72.
- Łopacińska K.I., *Fuzje i przejęcia dokonywane przez chińskie przedsiębiorstwa na rynku europejskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021.
- Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Malara Z., Sobol-Wojciechowska J., *Wizerunek przedsiębiorstwa oraz mechanizmy jego kreowania na potrzeby kształtowania potencjału rozwojowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 218.
- Marzęda K., *Proces globalizacji korporacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa–Lublin 2007.
- Mbena J.Y., *FDI and Their Participation in Global Value Chains: An Analysis Based on East Asia*, „Economic and Regional Studies” 2024, vol. 17, no. 3, s. 408–432.
- McCarthy E.J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, R.D. Irwin, Homewood (Illinois) 1960.
- McCarthy E.J., Perreault W.D., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 1987, <http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/1658bdf5-e832-4d18-b0b9-453d30ca2d03/Basic%20Marketing-Global%20Managerial%20Approach.pdf> (dostęp: 12.11.2024).
- McDougall P.P., *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25, no. 1.
- Murphy A., Schiffrin M., *Forbes Global 2000*, 2024, <https://www.forbes.com/lists/global2000/> (dostęp: 8.11.2024).
- Murphy A., Tucker H., *Forbes Global 2000 List 2023: The Top 200*, 2023, <https://www.forbes.com/sites/forbesstaff/2023/07/07/forbes-global-2000-list-2023-the-top-200/> (dostęp: 29.03.2024).
- Nacewska-Twardowska A., *Partycypacja Polski w globalnych łańcuchach wartości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 498, s. 222–231.
- Nacewska-Twardowska A., *Poland and Global Value Chains at the Beginning of the 21st Century – An Opportunity or a Threat?*, „International Journal of Management and Economics” 2022, vol. 58, no. 1, s. 33–43.
- Nassimbeni G., *Network Structures and Co-ordination Mechanisms. A Taxonomy*, „International Journal of Operations & Production Management” 1998, vol. 18, no. 6.
- Nohria N., Ghoshal S., *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.
- Nowakowska A., *Koncepcja kapitału terytorialnego – rewolucja czy ewolucja spojrzenia na rozwój lokalny i regionalny*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2024, t. 2, nr 96, s. 49–60.
- Oczachowska A., *Purchase Behaviours of Generation Y*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” 2020, vol. LIV, no. 1, s. 67–75.

- OECD, *Declaration on International Investment and Multinational Enterprises* of 27.2.1976, Annex, Doc. DCB 48/28/6/76, pkt 8.
- OECD, *The OECD Declaration and Decisions on International Investment and Multinational Enterprises*, Basic Texts, OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2012, pkt I.4.
- ONZ, *Draft United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations*, U.N. Doc. E/1988/39/add.1, pkt 1a.
- ONZ, *ONZ Multinational Corporations in World Development*, Department of Economic and Social Affairs 1976.
- Pedersen T., Venzin M., Devinney T.M., Tihanyi L., *Introduction to Part II: Orchestration of the Global Network Organization*, [w:] T. Pedersen, M. Venzin, T.M. Devinney, L. Tihanyi (red.), *Orchestration of the Global Network Organization*, „Advances in International Management” 2014, vol. 27.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2021.
- Penc-Pietrzak I., *Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2012, nr 1126, Rozprawy naukowe, z. 431, <https://cybra.lodz.pl/Rozprawa/Penc-Pietrzak/20października/2012.pdf> (dostęp: 7.11.2024).
- Pięrcionek Z., *Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, 2007, www.centrumwiedzy.edu.pl (dostęp: 2.03.2007).
- Pięrcionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Pires P.B., Santos J.D., Pereira I.V., *Marketing: History and Development of Its Definition*, „Encyclopedia of Information Science and Technology” 2025, Sixth Edition.
- Porter M.E., *Competitive Advantage of Nation*, „Harvard Business Review” 1990, vol. 68, no. 2, s. 73–91.
- Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- Porter M.E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitor*, Free Press, New York 1980.
- Porter M.E., *How Competitive Forces Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1979, vol. 21, no. 38, s. 137–145.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Porter M.E. (red.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986.
- Porter M.E., Kramer M.R., *The Big Idea: Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 89, no. 1–2, s. 62–77.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji: współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.
- Ragas M.W., Bueno B.J., *Potęga kultowej marki*, Helion, Gliwice 2006.
- Rauxloh R.E., *A Call for the End of Impunity for Multinational Corporations*, „Texas Wesleyan Law Review” 2008, vol. 14.
- Rooney M.T., *Multinational Corporations*, „Catholic Lawyer” 1974, vol. 20.

- Rosa G., *Przeobrażenia w marketingu mix usług transportowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 822, s. 161–173.
- Rosa G. (red.), *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*, C.H. Beck, Warszawa 2016, <https://doi.org/10.15678/IER.2022.0802.02>
- Rosińska M., *Przemiany w gospodarce światowej z perspektywy przedsiębiorstwa – fazy rozwoju kapitalizmu i ich konsekwencje dla podmiotów gospodarczych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2007, nr 209, s. 331–342.
- Rosińska-Bukowska M., *Evolution of Corporate Social Responsibility Standards and Their Implementation in the Strategies of the Most Powerful Corporations: Guidelines for the CSR 5.0 Concept*, „International Entrepreneurship Review” 2022, vol. 8, no. 2, s. 25–35.
- Rosińska-Bukowska M., *Global Business Networks. Concept – Structure – Competitiveness*, Łódź University Press, Łódź 2020, <https://doi.org/10.18778/8220-046-1>
- Rosińska-Bukowska M., *Human Capital and Intellectual Capital in Modern International Business – Based on Studies of the Strategies of Transnational Corporations*, „Comparative Economic Research” 2019, vol. 22, no. 2.
- Rosińska-Bukowska M., *Klastering jako element polityki rozwoju regionalnego (ocena wybranych inicjatyw klastrowych województwa łódzkiego)*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Geographica Socio-Oeconomica” 2012, nr 12, s. 55–80.
- Rosińska-Bukowska M., *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2011.
- Rosińska-Bukowska M., *New Approach to International Competitiveness of Multi-layer Enterprises. A Reference to Macroeconomic Models for the Assessment of Competitiveness as a Benchmark*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2017, vol. 6, no. 332, s. 145–158, <https://doi.org/10.18778/0208-6018.332.10>
- 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.
- Rosińska-Bukowska M., *Strategic Changes in Transnational Corporations as an Adjustment to the Challenges of the 21st Century*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2017, vol. 5, no. 2, 143–157, <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050208>
- Rosińska-Bukowska M., *The Impact of the Concepts of „Society 5.0” and „Industry 4.0” on the Evolution of Social Responsibility Standards. In the Light of Research into the Strategies of the Most Powerful Transnational Corporations*, [w:] M. Baudry, S.I. Bukowski, M. Lament (red.), *Financial Stability, Economic Growth and Sustainable Development*, Routledge, London 2024, Chapter 7, s. 1–22.
- Rosińska-Bukowska M., *The Model of Competitiveness Assessment of Coopetition Network Systems – Competition and Cooperation of Enterprises in the Global Economy*, „Journal of Economics and Management” 2016, vol. 24, no. 2.
- Rosińska-Bukowska M., *The Significance of Intellectual Capital in Strategies of Transnational Corporations*, „International Journal of Management and Economics” 2020, vol. 56, no. 4, s. 1–16.
- Rosińska-Bukowska M., Zielińska-Lont K., *Gospodarka międzynarodowa. Rys teoretyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2024, <https://doi.org/10.18778/8331-328-3>

- Rosińska-Bukowska M., Zielińska-Lont K., *Gospodarka międzynarodowa w ujęciu regionalnym. Wybrane case studies państw z Europy, Ameryk i Azji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2024, <https://doi.org/10.18778/8331-330-6>
- Schneider N.F., *Konsum und Gesellschaft*, [w:] D. Rosenkranz, *Konsum: soziologische, ökonomische und psychologische Perspektiven*, Verlag Leske & Budrich, Opladen 2000.
- Smith R.D., *Strategic Planning for Public Relations*, Routledge, New York 2020.
- Smith T., *The History of Marketing Tools Their Big Moments and Their Future*, „Integrated Studies” 2019, vol. 199, s. 25–31.
- Soba M., Aydin M., *Product Placement Efficiency in Marketing Communication Strategy*, CCSE, Canada 2013.
- Sokołowicz M., *Rozwój terytorialny w świetle dorobku ekonomii instytucjonalnej. Przestrzeń – bliskość – instytucje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Stacey R.D., *Strategic Management and Organisational Dynamics*, Pearson Education, Harlow 2000.
- Stonehouse G., Hamill J., Campell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Monografie i Opracowania, nr 427, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- Thomson G., Frances J., Levacic R., Mitchell J., *Markets, Hierarchies and Networks: The Co-ordination of Social Life*, Sage Publications, London 1991.
- Understanding Generational Differences in Consumer Behavior*, <https://snwaresearch.com/understanding-generational-differences-in-consumer-behavior> (dostęp: 3.11.2024).
- Vagts D., *The Multinational Enterprise: A New Challenge For Transnational Law*, „Harvard Law Review” 1970, vol. 83, s. 739–792.
- Vernon R., *In the Hurricane's Eyes: The Troubled Prospects of Multinational Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1998.
- Vinichenko V., Spiridonova E., Ruzaeva I., *Transformation of Consumer Values among Representatives of Generation Z*, „E3S Web of Conferences 451” 2023, s. 1–7.
- Voorhees R.D., Seim E.L., Coppett J.I., *Global Logistics and Stateless Corporations*, „Transportation Practitioners Journal” 1992, vol. 2.
- Walker D.M., *The Oxford Companion to Law*, Clarendon Press, Oxford 1980.
- Weerawardena J., Mort G.S., Liesch P.W., Knight G., *Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42, s. 294–306.
- Westney D.E., Zaheer S., *The Multinational Enterprise as an Organization*, [w:] A.M. Rugman, T.L. Brewer (red.), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 349–379.
- Wilcox D.L., Cameron G.T., Reber B.H., *Public Relations Strategies and Tactics*, Pearson, London 2015.
- Williams C.A., Conley J.M., *Trends in the Social [Ir]responsibility of American Multinational Corporations: Increased Power, Diminished Accountability?*, „Fordham Environmental Law Review” 2013, no. XXV.
- Wojcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2016.

- World Investment Report 1991, *The Triad In Foreign Direct Investment*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 1991, www.unctad.org
- World Investment Report 1992, *Transnational Corporations as Engines of Growth*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 1992, www.unctad.org
- World Investment Report 1993, *Transnational Corporations and Integrated International Production*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 1993, www.unctad.org
- World Investment Report 1994, *Transnational Corporations, Employment and the Workplace*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 1994, www.unctad.org
- World Investment Report 1995, *Transnational Corporations and Competitiveness*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 1995, www.unctad.org
- World Investment Report 1996, *Investment, Trade and International Police Agreements*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 1996, www.unctad.org
- World Investment Report 1997, *Transnational Corporations, Market Structure Competition Policy*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 1997, www.unctad.org
- World Investment Report 1998, *Trends and Determinants*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 1998, www.unctad.org
- World Investment Report 1999, *Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 1999, www.unctad.org
- World Investment Report 2000, *Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2000, www.unctad.org
- World Investment Report 2001, *Promoting Linkages*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2001, www.unctad.org
- World Investment Report 2002, *Transnational Corporations and Export Competitiveness*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2002, www.unctad.org
- World Investment Report 2003, *FDI Policies for Development National and International Perspectives*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2003, www.unctad.org
- World Investment Report 2004, *The Shift Towards Services*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2004, www.unctad.org
- World Investment Report 2005, *Transnational Corporation and the Internationalization of R&D*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2005, www.unctad.org
- World Investment Report 2006, *FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2006, www.unctad.org
- World Investment Report 2007, *Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2007, www.unctad.org
- World Investment Report 2008, *Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2008, www.unctad.org
- World Investment Report 2009, *Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2009, www.unctad.org
- World Investment Report 2010, *Investing in the Low-carbon Economy*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2010, www.unctad.org
- World Investment Report 2011, *Non-Equity Modes of International Production and Development*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2011, www.unctad.org
- World Investment Report 2016, *Investor Nationality: Policy Challenges Key Messages and Overview*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2016, www.unctad.org

- World Investment Report 2017, *Investment and the Digital Economy*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2017, www.unctad.org, https://unctad.org/system/files/official-document/wir2017_overview_en.pdf
- World Investment Report 2018, *Investment and New Industrial Policies*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2018, www.unctad.org, https://unctad.org/system/files/official-document/wir2018_en.pdf
- World Investment Report 2019, *Special Economic Zones*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2019, www.unctad.org
- World Investment Report 2020, *International Production Beyond the Pandemic*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2020, www.unctad.org
- World Investment Report 2021, *Investing in Sustainable Recovery*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2021, www.unctad.org
- World Investment Report 2022, *Investment facilitation and digital government*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2022, www.unctad.org
- World Investment Report 2023, *Investing in Sustainable Energy for All*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2023, www.unctad.org
- World Investment Report 2024, *Investment Facilitation and Digital Government*, UN-UNCTAD, New York–Geneva 2024, www.unctad.org
- Wouters J., Chané A.-L., *Multinational Corporations in International Law*, „Working Paper” 2013, vol. 129, https://ghum.kuleuven.be/ggs/publications/working_papers/new_series/wpl21-130/wpl29-wouters-chane.pdf (dostęp: 25.01.2022).
- Wouters J., Nye J.S. Jr., *Multinational Corporations in World Politics*, „Foreign Affairs” 1974, no. 1.
- Wray B.S., *Translating Torts. A Justice Framework for Transnational Corporate Harm*, European University Institute, Florence 2015, s. 27–29.
- Yamin M., *A Reassessment of Hymer's Contribution to the Theory of the Transnational Corporation*, [w:] N.Ch. Pitelis, R. Sugden (red.), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, London–New York 1991.
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Wydawnictwa Nieoczywiste, Warszawa 2017.
- Zineldin M., *Co-Opetition: The Organisation of the Future*, „Intelligence & Planning” 2004, vol. 22, no. 7, s. 780–790.
- Zorska A., *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

Wykaz tabel

Tabela 1.	Model integracji biznesowej – etapy ewolucji powiązań biznesowych	37
Tabela 2.	Atrybuty korporacji jako podstawa zaawansowania zakresu jej transnarodowości	51
Tabela 3.	Etapy globalizacji jako ścieżka ewolucji korporacji od międzynarodowej do transnarodowej	58
Tabela 4.	Najpotężniejsze korporacje transnarodowe wg <i>WIR 2009</i>	77
Tabela 5.	Najpotężniejsze korporacje transnarodowe wg <i>WIR 2023</i>	78
Tabela 6.	Korporacje o najwyższej wartości rynkowej w 2010 r. – dane za lata 2001–2010 (w mld USD)	81
Tabela 7.	Korporacje o najwyższej wartości rynkowej (MV) w 2010 r. – dane dla MV za 2022 i 2024 r. (w mld USD)	82
Tabela 8.	Najcenniejsze marki świata (2010) – wartości (w mld USD) w latach 2000–2010	84
Tabela 9.	Najcenniejsze marki świata (według rankingu z 2010 r.) – ich wartości (w mld USD) w roku 2024	85
Tabela 10.	Korporacje o najwyższej wartości sprzedaży (w 2010 r.) – wielkość przychodów i zysków (w mld USD) w latach 2005–2010	88
Tabela 11.	Korporacje o najwyższej wartości sprzedaży (w 2010 r.) i wartość ich przychodów i zysków (w mld USD) w roku 2024	89
Tabela 12.	Typologia konkurencji – schemat analizy poszczególnych typów	106
Tabela 13.	Uwarunkowania wejścia na rynki zagraniczne – analiza wybranych elementów otoczenia międzynarodowego	108
Tabela 14.	Cykl życia produktu – schemat analizy poszczególnych faz	130
Tabela 15.	Cykl życia produktu – cel strategii, nacisk marketingowy, ewolucja 4P	131
Tabela 16.	Typy nagród dla nabywcy (prezentowanych w reklamach)	157
Tabela 17.	Przykłady usług okołosprzedażowych	163
Tabela 18.	Charakterystyka <i>publicity</i> i PR	168
Tabela 19.	Charakterystyka instrumentów aktywizacji sprzedaży – promocji-mix	170
Tabela 20.	Silne i słabe strony instrumentów promocji i komunikacji	171
Tabela 21.	Personalizacja treści, typ algorytmu rekomendacji, szybkość oraz metody promowania podmiotów i treści na platformach społecznościowych	179
Tabela 22.	Funkcje interakcji i zdolności do kreacji społeczności z wykorzystaniem najpopularniejszych platform	181
Tabela 23.	Funkcjonalność i kreatywność narzędzi na wybranych platformach społecznościowych	183

Tabela 24.	Ocena wygody użytkowania wybranych platform społecznościowych	185
Tabela 25.	Podstawy analizy SWOT	199
Tabela 26.	Analiza otoczenia (model PEST)	203
Tabela 27.	Analiza VRIO	205
Tabela 28.	Działania uzupełniające w łańcuchu wartości wg Portera – cztery etapy analizy	236
Tabela 29.	Łańcuch wartości w modelu McKinsey – schemat badania	239
Tabela 30.	Przykładowe strategie i działania na podstawie oceny pól macierzy GE	241
Tabela 31.	Przykładowe strategie i działania na podstawie oceny pól macierzy ADL	243
Tabela 32.	Wskaźniki oceny stopnia dojrzałości sektora w metodzie ADL (przykład badania)	244

Tabele w projekcie badania (rozdział piąty)

Tabela III.	Formy internacjonalizacji korporacji X – szablon	253
Tabela IV.1.	Analiza otoczenia (PEST) – szablon	254
Tabela IV.2.	Ocena głównych aktywności korporacji X w łańcuchu wartości na tle konkurentów Y i Z – szablon	255
Tabela V.	Analiza sieci wartości (PARTS) – szablon	256
Tabela VI.	Analiza łańcucha wartości wg modelu Portera dla korporacji – szablon	258
Tabela VII.	Analiza SWOT – szablon	259

Wykaz schematów

Schemat 1.	Atrybuty korporacji transnarodowych	17
Schemat 2.	Ewolucja powiązań w ramach struktur korporacyjnych	33
Schemat 3.	Strategie ekspansji i orientacje rynkowe korporacji w toku dostosowań do wymogów rynku międzynarodowego	41
Schemat 4.	Elementy systemu konkurencyjności	66
Schemat 5.	Typy konkurencyjności w modelu systemowym	68
Schemat 6.	Złożoność systemu konkurencyjności międzynarodowej	68
Schemat 7.	Cztery podstawowe elementy konkurencyjności w ujęciu systemowym	70
Schemat 8.	Filary budowania konkurencyjności międzynarodowych korporacji transnarodowych (ścieżka dojścia do globalnej sieci biznesowej)	71
Schemat 9.	Ewolucja roli marketingu w przedsiębiorstwie	97
Schemat 10.	Elementy mieszanki marketingowej 4P	100
Schemat 11.	Podział rynku konsumpcyjnego i przemysłowego	104
Schemat 12.	Etapy prowadzące nabywcę od zainteresowania do zakupu	115
Schemat 13.	Macierz BCG – schemat analizy	132
Schemat 14.	Piramida potrzeb	135
Schemat 15.	Rola marki w procesie zakupowym	141
Schemat 16.	Dynamika i perspektywa ujęcia definicyjnego marki (marka w ujęciu statycznym i dynamicznym)	144
Schemat 17.	Funkcje zarządzania międzynarodowego	192
Schemat 18.	Klasyczna macierz Ansoffa	199
Schemat 19.	Dynamiczna macierz Ansoffa	201
Schemat 20.	Teoria pozycyjna – schemat analizy	202
Schemat 21.	Wykorzystanie elementów VRIO jako części systemu konkurencyjności	205
Schemat 22.	Składowe modelu <i>Five Forces Model</i> – FFM	224
Schemat 23.	Zależności w klasycznym modelu pięciu sił Portera (FFM)	228
Schemat 24.	Model pięciu sił Portera – przykład schematu badania	229
Schemat 25.	Model pięciu sił Portera – szablon kwestionariusza badania	230
Schemat 26.	Model pięciu sił Portera – wskazówki dla badania każdej z pięciu sił	231
Schemat 27.	Model łańcucha wartości wg Portera	234
Schemat 28.	Model łańcucha wartości wg Portera – interpretacja dla potrzeb badań korporacji	234
Schemat 29.	Model łańcucha wartości wg Portera – działania podstawowe	235
Schemat 30.	Łańcuch wartości wg modelu firmy McKinsey	238
Schemat 31.	Macierz GE	240

280 Wykaz schematów

Schemat 32. Graficzna prezentacja macierzy ADL	242
Schemat 33. Macierz H&S	247
Schemat 34. Różne pozycje SJB w sektorze na podstawie macierzy H&S	248

Wykaz wykresów

Wykres 1.	Liczba korporacji transnarodowych na świecie w latach 1969–2009	76
Wykres 2.	Krzywa cyklu życia produktu	128

Magdalena Rosińska-Bukowska – profesor Uniwersytetu Łódzkiego, kierownik Katedry Biznesu i Handlu Międzynarodowego. Jest doświadczoną badaczką zajmującą się rozwojem korporacji transnarodowych, powstawaniem globalnych sieci biznesowych, międzynarodową konkurencyjnością, kapitałem intelektualnym oraz zagadnieniami zrównoważonego zarządzania. Autorka pięciu monografii i ponad stu sześćdziesięciu artykułów naukowych.

Autorka koncentruje się na problematyce globalnej gospodarki XXI wieku i postępującej transformacji klasycznych przedsiębiorstw, bazujących na podziale funkcji i hierarchicznych strukturach, w organizacje sieciowe o hybrydowych, globalnie rozproszonych powiązaniach. Argumentuje, że najpotężniejsze korporacje (Top-TNCs), dążąc do utrzymania pozycji branżowych liderów i związanej z tym długoterminowej konkurencyjności, realizują model integracji biznesowej oraz pozycjonują się jako orkiestratorzy globalnych sieci biznesowych (GBN).

Monografia ma na celu udowodnienie, że globalne sieci biznesowe są nowym modelem budowania międzynarodowej konkurencyjności, opartym na koncepcjach sieci, orkiestracji i kooperencji. Ocena konkurencyjności GBN wymaga wielowymiarowego podejścia, które umożliwia ocenę synergicznego wpływu zarówno kapitału ekonomicznego, jak i intelektualnego na proces tworzenia wartości dodanej.

 **WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO**

 wydawnictwo.uni.lodz.pl

 ksiegarnia@uni.lodz.pl

 (42) 665 58 63



Książka dostępna również
jako e-book

