

Magdalena Rosińska-Bukowska

Europa - Świat

**Najpotężniejsze
korporacje
współczesnego
świata**

case studies

MASZYNOPIS

Łódź 2011

Spis treści

Wstęp	3
I. Rola korporacji transnarodowych we współczesnym świecie	
1.1. Przedsiębiorstwa międzynarodowe czy korporacje transnarodowe – uwagi terminologiczne, geneza	6
1.2. Klasyfikacje korporacji transnarodowych	11
II. Dwadzieścia najpotężniejszych korporacji wg World Investment Report 2009 – studia przypadków	
2.1. General Electric	21
2.2. Vodafone Group Plc	33
2.3. Royal Dutch Shell Group	42
2.4. British Petroleum Company Plc	54
2.5. ExxonMobil	62
2.6. Toyota Motor Corporation	68
2.7. Total	79
2.8. Electricite De France	87
2.9. Ford Motor Company	92
2.10. E.ON AG	104
2.11. ArcelorMittal	110
2.12. Telefónica SA	114
2.13. Volkswagen Group	121
2.14. ConocoPhillips	132
2.15. Siemens AG	138
2.16. Daimler AG	146
2.17. Chevron Corporation	155
2.18. France Telecom	163
2.19. Deutsche Telekom AG	171
2.20. GDF Suez	178
Podsumowanie	188
III. Analiza potencjału ekonomicznego najpotężniejszych korporacji- w świetle danych statystycznych	
3.1 Kreowanie potencjału ekonomicznego poszczególnych podmiotów – analiza danych z raportów World Investment Report 1990–2009	190
3.2 Najbardziej dochodowe sektory gospodarki światowej – miejsce analizowanych podmiotów w rankingu Top Industries 2009	224
Zakończenie	236
Bibliografia	243
Wykaz tabel	249
Wykaz schematów	254
Wykaz map	254
Wykaz wykresów	254

Wstęp

Postępująca liberalizacja procesów gospodarczych oraz coraz silniejsze zaawansowanie globalizacji gospodarki światowej uruchomiły procesy sprzyjające rozwojowi korporacji. Silne oddziaływanie korporacji transnarodowych (KTN) na gospodarkę światową szczególnie widoczne jest od lat 70. XX w., kiedy po raz pierwszy uznano je za liczące się podmioty gospodarki światowej. Zmiana płaszczyzny budowania relacji państwa – korporacje stanowi jedno z najistotniejszych przewartościowań we współczesnej gospodarce. Korporacje transnarodowe rozwijały się systematycznie i można wskazać kolejne etapy ich rozwoju. W latach 90. XX w. obserwujemy jednak nasiloną ekspansję inwestycyjną KTN oraz wzrost konsolidacji ich majątków (międzynarodowe fuzje i przejęcia – M&As o ogromnej wartości). O tego momentu można mówić o fazie dojrzałości w rozwoju tych organizmów¹. Z uwagi na wzrost swojego potencjału (tak w postaci aktywów jak i liczebności podmiotów) zyskały miano pełnoprawnych podmiotów gospodarki światowej, a nawet często wskazywane były (zwłaszcza przez krytyków ich działalności), jako sprawcy dokonujących się zmian.

Należy stwierdzić, że dynamiczny rozwój przedsiębiorstw międzynarodowych jest z jednej strony wynikiem ewolucji systemu gospodarki światowej, która wywołała zmiany w sferze funkcjonowania przedsiębiorstw, (polegające na nieustannym pogłębianiu stopnia umiędzynaradawiania ich działalności), ale z drugiej strony te nowe rosnące w siłę organizmy z pewnością wpływają na uwarunkowania rozwoju innych uczestników stosunków międzynarodowych.

Celem niniejszej pracy jest prezentacja ścieżek rozwoju dwudziestu najpotężniejszych korporacji transnarodowych oraz próba wskazania wspólnych dla badanych podmiotów elementów koncepcji rozwojowych, które można uznać za kluczowe dla zbudowanej pozycji rynkowej.

Konstrukcja opracowania wynika z postawionego celu i nie stanowi tradycyjnego „proporcjonalnego” układu sekwencyjnego. Rozważania podzielono na trzy rozdziały, z których pierwszy stanowi wprowadzenie do problematyki korporacji transnarodowych, a ostatni swego rodzaju skomentowany aneks statystyczny. Fundamentalną częścią pracy jest najobszerniejszy rozdział drugi – studia przypadków (*case studies*) dla 20 korporacji transnarodowych sklasyfikowanych w Światowych Raportach Inwestycyjnych (WIR2009) na najwyższych pozycjach rankingu. Rozdział obejmuje zatem dwadzieścia podrozdziałów ułożonych zgodnie z miejscem

¹Roczne wartości sprzedaży gigantów: *General Motors*, *Royal Dutch/Shell Group* oraz *ExxonMobil* na początku lat 90. XX w. przekroczyły (1991 r.) 100 mld USD. Griffin R.W; Podstawy zarządzania organizacjami; PWN; Warszawa 2001; s. 189.

danej korporacji w tym rankingu. Każdy badany podmiot został opisany według tego samego schematu analitycznego, co ma ułatwić czytelnikowi porównania. Analiza historii rozwoju przedsiębiorstwa, jego struktury organizacyjnej, oferty produktowej i systemu powiązań pozwala na stworzenie obrazu organizacji oraz uświadomienie sobie jak bardzo złożony był proces dochodzenia do obecnej potęgi.

Przedstawione w rozdziale drugim opisy korporacji oraz statystyczna podbudowa, w postaci zestawień wielkości aktywów, sprzedaży, zatrudnienia, wskaźnika umiędzynarodowienia (zamieszczone w rozdziale trzecim) mają na celu egemplifikację, że żaden z badanych podmiotów nie pojawił się znikąd a droga do sukcesu była ciągiem zmagania ze zmieniającą się aurą rynku.

Jednocześnie analiza przedstawionych dwudziestu *case studies* (studia przypadków 20 KTN) pozwala dostrzec, że mimo różnego wieku korporacji (niektóre działały już w połowie XIX w., a inne pojawiły się dopiero wiek później), zróżnicowanego obszaru działalności (branża, wachlarz produktowy) jak również systemu organizacyjnego i posiadanej sieci powiązań koncepcje rozwojowe wykazują pewne wspólne elementy. Przyglądając się bliżej można nawet pokusić się o stworzenie modelowego przebiegu ścieżki wzrostu. Analizując podejmowane działania wyłania się model drogi biznesowej poszczególnych korporacji. Uznając, że istnieje logika budowania globalnej organizacji biznesowej według pewnego „zunifikowanego” schematu można próbować rozpoznać punkty przełomowe, oznaczające przejście przez dane przedsiębiorstwo do kolejnej (wyższej) fazy rozwoju. Nakładając informacje odnośnie sekwencji działań danej korporacji na „uniwersalny” etapowy model rozwojowy możliwa staje się ocena poziomu zaawansowania realizowanych przez nią procesów biznesowych i zestawienie tej diagnozy z rynkową weryfikacją skuteczności organizacji (odzwierciedloną zmianami wartości rynkowej firmy, wartości posiadanych przez nią marek, przyrostem lub spadkiem aktywów, sprzedaży, zatrudnienia, wskaźnika zaangażowania międzynarodowego).

Ewolująca gospodarka światowa wymusza na podmiotach uczestniczących dokonywanie zmian, które pozwolą im na dostosowanie się do nowych warunków otoczenia, a tym samym poprawią ich zdolność działania w powstającej w wyniku globalizacji i liberalizacji przestrzeni. Skutkiem tych zmian są procesy integracji podmiotów uczestniczących (w tym zarówno państw jak i przedsiębiorstw). Powstałe tą drogą nowe organizmy gospodarcze zwiększają zasięg, ale również siłę oddziaływania. Rodzaj oddziaływania i sfery, których dotyczy zależą od zaangażowania podmiotu w globalnej przestrzeni biznesowej.

Metoda badawcza zastosowana w pracy to analiza jakościowa procesów ekonomicznych zachodzących w badanych podmiotach (dwudziestu korporacjach sklasyfikowanych w rankingu WIR UNCTAD 2009 na pozycjach 1–20, analizy rozdziału drugiego) w celu wskazania źródeł ich rynkowego sukcesu. Dodatkowo potencjał korporacji potwierdzono materiałem statystycznym ze Światowych Raportów Inwestycyjnych – WIR UNCTAD ONZ z lat 1991–2009 oraz rankingu „*Top Industries*” *Global 500* magazynu „*Fortune*” (rozdział trzeci).

Zakres czasowy analizy obejmuje dla analiz statystycznych okres 1990–2008. Uznanie 2008 r. za zamykający dla analiz statystycznych (w tabelach rozdziału II²) było konieczne z uwagi na fakt, że za kompletne można uznać przywoływane do tego roku dane. *World Investment Report* publikuje klasyfikacje 100 najpotężniejszych KTN z dwuletnim opóźnieniem. Wyjątek stanowił WIR2009, w którym podano dane dla 2007 r. i 2008 r. równocześnie; z kolei jednak w raporcie WIR2010 nie znalazł się w ogóle ranking „*The world's top 100 non-financial TNCs*”, stąd ostatecznie konieczność posługiwania się, jako źródłem „najświeższych”, zweryfikowanych danych raportem WIR2009. Kluczowe daty z historii poszczególnych korporacji, w tym odnośnie kreowanej przez nie „sieci” powiązań biznesowych to zwykle okres od połowy XIX w. lub początku XX w. (np. *Shell* 1833 r., *GE* 1867 r., *BP* 1901 r., *VW* 1933 r.) do 2010 r. (lub 2009 r.).

Rekomendacje – poza walorami poznawczo-informacyjnymi przedstawione opracowanie winno służyć jako materiał pomocny w procesie dydaktycznym. Rekomendowane jest dla studentów kierunków takich jak: stosunki międzynarodowe, biznes międzynarodowy, ekonomia, zarządzanie i pokrewne. Szczególnie polecane do takich przedmiotów jak: międzynarodowe stosunki gospodarcze, globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej, marketing międzynarodowy, zarządzanie w biznesie międzynarodowym, międzynarodowe uwarunkowania działalności przedsiębiorstw, ekonomia międzynarodowa, strategie korporacji transnarodowych, w celu pogłębienia wiedzy odnośnie korporacji oraz ich sieci funkcjonujących w globalnej przestrzeni.

²W komentarzach uzupełniono dostępne informacje za 2009 r. na podstawie *Forbes The Global 2000/2010*; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

Rozdział I

Rola korporacji transnarodowych we współczesnym świecie

Korporacje transnarodowe są nieodłącznym elementem globalizacji, wywierają coraz większy wpływ na strukturę gospodarki światowej i na zachodzące w niej zmiany. Są to przedsiębiorstwa bardzo zróżnicowane, co do wielkości, zasięgu, przedmiotu, form i metod działania; różnie też są określane w literaturze ekonomicznej: korporacje transnarodowe, międzynarodowe, wielonarodowe, globalne³. Rosnące znaczenie KTN w gospodarce światowej oraz ich wiodąca rola w procesie umiędzynaradawiania działalności gospodarczej skłaniają do bliższego zaprezentowania tych podmiotów.

1.1. Przedsiębiorstwa międzynarodowe czy korporacje transnarodowe – uwagi terminologiczne, geneza

Wydaje się, że na początku jakichkolwiek rozważań należy ustalić zakres pojęć oraz znaczenie używanej terminologii. Problem zaczyna się już na gruncie wyboru między określeniami korporacja a przedsiębiorstwo. Na początku należałoby zająć się etymologią obu słów: przedsiębiorstwo (*enterprises*) oraz korporacja (*corporation*).

Termin „przedsiębiorstwo” jest ujęciem szerszym, oznaczającym wszystkie podmioty powołane do prowadzenia działalności gospodarczej, niezależnie od ich formy prawnej i organizacyjnej⁴. „Korporacja” to „stowarzyszenie, związek, zrzeszenie osób, uznane za osobę prawną, mające na celu realizację określonych wspólnych zadań”⁵. Przez niektórych autorów termin ten jest używany wyłącznie „w odniesieniu do największych i najbardziej wpływowych przedsiębiorstw (gigantów, zajmujących czołowe miejsca w różnych rankingach), działających najczęściej w formie spółek akcyjnych⁶. W znaczeniu ekonomicznym pojęciem „korporacja” (*corporation*) zaczęto posługiwać się w połowie XIX wieku (1849 r.), jednak dopiero po II wojnie światowej (1945 r.) nabrało ono znaczenia współczesnego (synonimu dużych przedsiębiorstw). W odniesieniu do

³Ciamaga L; Struktura gospodarki światowej; WSHE w Warszawie; Warszawa 2003; s. 177

⁴Wujek G; Reglamentacja prawa przedsiębiorstw wielonarodowych; PWN; Warszawa 1982; s. 10–24.

⁵Słownik języka polskiego; t. I; Wydawnictwo Naukowe PWN; Warszawa 1998; s. 953

⁶Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa międzynarodowe; Oficyna Wydawnicza Branta; Bydgoszcz - Warszawa 2004; s. 24–25.

podmiotów prowadzących działalność o zasięgu poza krajowym początkowo (w latach 50. XX w.) w powszechnym zastosowaniu był termin przedsiębiorstwo międzynarodowe (*international enterprises*), które w kolejnym dziesięcioleciu zostało zastąpione przez termin przedsiębiorstwo wielonarodowe (*multinational enterprises*). W 1964 r. pojęcia „korporacja transnarodowa” (*transnational corporation*) po raz pierwszy użył amerykański ekonomista E. Karcher. W 1975 r. tygodnik „*BusinessWeek*” posłużył się z kolei określeniem „korporacja” (jako równoznacznym z japońskim „*keiretsu*”), chcąc podkreślić specyfikę zasad działania oraz kultury organizacyjnej tego typu podmiotu. W konsekwencji pojawiły się także pojęcia „tożsamość korporacyjna” i „kultura korporacyjna”. W 1977 r. na łamach magazynu „*Forbes*”, dla podkreślenia siły tkwiącej w rozrastających się przedsiębiorstwach, użyto z kolei określenia *megacorporations*⁷. Od połowy lat 70. XX w. (powszechnie w latach 80. XX w.) za sprawą ONZ⁸ stosowano już określenie *transnational corporation*.

Wydaje się, że zamienne używanie zarówno pojęć „korporacja” i „przedsiębiorstwo” jak i przymiotników „międzynarodowe”, „wielonarodowe”, „ponadnarodowe”, „transnarodowe”, „globalne” jest dopuszczalne, a nadto uzasadnione względami zachowania płynności językowej.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć ogromną liczbę definicji odnoszących się do podmiotów nazywanych w niniejszej pracy zamiennie korporacjami transnarodowymi lub przedsiębiorstwami międzynarodowymi. W raporcie ONZ pt. „Korporacje wielonarodowe w światowym rozwoju” (*„Multinational Corporations in World Development”*) z 1973 r. podmioty te nazwane zostały, zgodnie z zaleceniami Rezolucji Rady Gospodarczo-Społecznej nr 1721 z 28.07.1972 r., korporacjami wielonarodowymi (*multinational corporations*) i zdefiniowane zostały jako przedsiębiorstwa posiadające kontrolę nad fabrykami, kopalniami, biurami sprzedaży i temu podobnymi, w dwóch lub więcej krajach⁹. Jednak już w 1974 r. autorzy innego raportu na temat wpływu działalności tych podmiotów na rozwój i stosunki międzynarodowe (*„The Impact of Multinational Corporations on Development and International Relations*) podali szerszą definicję zgodnie, z którą za korporacje wielonarodowe (*multinational corporations*) uznano przedsiębiorstwa, które są właścicielami lub posiadają kontrolę nad jednostkami produkcyjnymi lub usługowymi zlokalizowanymi poza krajem

⁷Marzęda K; Proces globalizacji korporacyjnej; Oficyna Wydawnicza Branta; Bydgoszcz-Warszawa-Lublin 2007; s.18–19.

⁸United Nations Department of Economic and Social Affairs; The Impact of Multinational Corporations on Development and International Relations; United Nations; New York 1974.

⁹Modelski G; Transnational Corporations and World Order: Readings in International Political Policy Economy; W. H. Freeman and Company; San Francisco 1979; s. 14–33.

pochodzenia. Przedsiębiorstwa te mogą być spółkami lub jednostkami o kapitale prywatnym, ale także mieszanym lub państwowym¹⁰. Równolegle do analiz prowadzonych przez ONZ działalnością korporacji interesowała się Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)¹¹. W 1976 r., państwom należącym do OECD udało się opracować „Deklarację o Inwestycjach Międzynarodowych i Przedsiębiorstwach Wielonarodowych”, w której pod pojęciem przedsiębiorstwa wielonarodowe rozumie się „spółki lub inne jednostki o kapitale prywatnym, państwowym lub mieszanym zlokalizowane w różnych krajach i powiązane ze sobą w taki sposób, że każda z osobna lub wspólnie mogą wywierać znaczący wpływ na działalność innych a w szczególności dzielić się z nimi wiedzą i zasobami”. Stopień autonomii każdej jednostki w stosunku do pozostałych jest bardzo różny, w zależności od rodzaju istniejących powiązań i dziedzin działalności¹².

Kolejni badacze poszukiwali istoty siły korporacji tworząc liczne definicje. Za najbardziej współczesną definicję KTN można uznać koncepcję, którą zaprezentowali N. Nohria i S. Ghoshal¹³ przedstawiając korporację, jako organizację optymalizującą warunki dla kreowania wiedzy oraz umożliwiającą osiągnięcie maksymalnych efektów jej wykorzystywania dzięki internalizacji przepływów wiedzy. Działania korporacji transnarodowych (KTN), określanych w literaturze anglojęzycznej jako *transnational corporations* (TNC) stanowią, bowiem z pewnością jedną z głównych sił napędzających procesy globalizacji i ugruntowujących kreowanie gospodarki opartej na wiedzy. Operacje prowadzone przez korporacje przyspieszają procesy globalizacji rynków towarowych i usługowych, powstania globalnych sieci produkcji oraz zmian w funkcjonowaniu wielu gałęzi gospodarki. Korporacje, przez swe decyzje dotyczące lokalizacji produkcji, przyczyniają się do restrukturyzacji gospodarek i wzrostu współzależności między krajami¹⁴. Korporacje transnarodowe stanowią wiodącą grupę podmiotów w gospodarce światowej oraz w procesie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. W najszerszym znaczeniu korporacje transnarodowe można określić jako firmy, które podejmują produkcję lub działalność gospodarczą w wielu krajach. W węższym rozumieniu można

¹⁰Modelski G; op. cit; s. 309–332.

¹¹OECD – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organisation for Economic Cooperation and Development*), jako organizacja skupiająca najwyższe rozwinięte kraje świata, była zainteresowana uregulowaniem zasad rozwoju wielkich korporacji i ich wpływu na funkcjonowanie gospodarki światowej.

¹²Deklaracja o Inwestycjach Międzynarodowych i Przedsiębiorstwach Wielonarodowych – tekst dokumentu z 1976 r. wraz z poprawkami zamieszczony w zbiorze Decyzje, zlecenia i inne instrumenty prawne OECD; t. III; PWN; Warszawa 1997; s. IIIa.1.4 (załącznik).

¹³Nohria N; Ghoshal S; *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*; Jossey-Bass Publishers; San Francisco 1997; s. 1–2.

¹⁴Liberska B.(red.); *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*; PWE; Warszawa 2002; s. 38.

mówić o firmach, które przez zagraniczne inwestycje bezpośrednie (BIZ) kontrolują lub zarządzają filiami w wielu krajach poza ich własnym¹⁵.

Jako podejście naukowe do wyjaśnienia fenomenu rozwoju korporacji transnarodowych można wskazać odwołanie się do teorii kosztów transakcyjnych i problematyki zniekształceń rynkowych. P. J. Buckley i M. Casson¹⁶ uznali, że „zdolność do omijania zniekształceń rynku i obniżania kosztów transakcyjnych działalności poprzez zinternalizowanie działań realizowanych we własnej strukturze w różnych krajach” stanowi siłę napędową rozwoju korporacji. J. H. Dunning wskazuje na konieczność uruchomienia przez KTN produkcji międzynarodowej, czyli zaangażowanie się przedsiębiorstwa w bezpośrednie inwestycje zagraniczne, dzięki którym (posiadając i kontrolując działalność jednostek za granicą) tworzy ono wartość dodaną w więcej niż jednym kraju. W ten sposób podbudowa teoretyczna działalności KTN zyskuje nowy wymiar w postaci teorii produkcji międzynarodowej oraz teorii inwestycji zagranicznych i teorii lokalizacji. M. Wilkins podkreśla ponadto, że działalność korporacji transnarodowych związana jest nie tylko z transferem kapitału, ale także rozchodzeniem się poza kraj macierzysty wiedzy (technologii, kwalifikacji, metod organizacji, zarządzania i marketingu)¹⁷.

Genezy korporacji transnarodowych, jako podmiotów gospodarczych, odpowiadającym opisanym wymogom można szukać w czasach Elżbiety I, kiedy zaczęto nadawać osobowość prawną przedsiębiorstwom jako spółkom akcyjnym, z prywatnym kapitałem o publicznie zatwierdzonych statutach określających szczegółowo zakres ich działalności. Rozwojowi działalności gospodarczej na wielką skalę sprzyjał postęp techniczny i doskonalenie metod produkcji, co doprowadziło do upowszechnienia bezpośrednich inwestycji zagranicznych, jako skutecznego sposobu poprawy pozycji konkurencyjnej (pojawiły się wówczas takie potęgi ekonomiczne jak: *Unilever*, *Royal Dutch Shell* czy *Ericsson*). Pierwsze wielkie przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą poza granicami krajów macierzystych pochodziły z Europy a były to m.in. istniejące do dziś: niemiecki *Bayer* (1863 r.), szwajcarskie *Nestle* (1867 r.), belgijski *Solvay* (1881 r.), francuski *Michelin* (1893 r.), brytyjski *Lever Brothers* (1890 r. – dzisiejszy *Unilever*)¹⁸.

¹⁵Dach Z; Podstawy makroekonomii; PTE; Kraków 2004; s. 255.

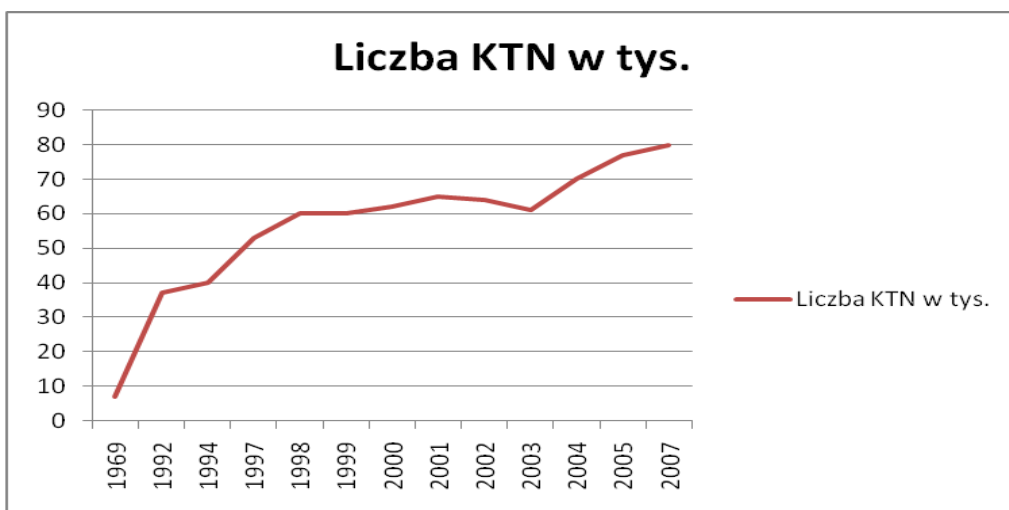
¹⁶Buckley P. J; Cassone M; The Future of Multinational Enterprise; McMillan Press; London-Basingstoke 1976; s. 33.

¹⁷Zorska A; Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Warszawa 2007; s. 123–124.

¹⁸Rozważania odnośnie uwag terminologicznych oraz genezy KTN opracowano wykorzystując tekst: Rosińska-Bukowska M; Rola korporacji transnarodowych w procesach

Wraz z rozwojem gospodarki światowej postępował dynamiczny rozwój przedsiębiorstw i wzrastała skala oraz zasięg ich oddziaływania. Z roku na rok rosła liczba podmiotów określanych mianem korporacji. Liczba korporacji transnarodowych (i ich filii) na świecie nie musiałyby świadczyć o ich sile oddziaływania, jednak analizując kolejne wielkości: zatrudnienia, inwestycji, sprzedaży, aktywów przekonujemy się dobitnie o ich potęgę. Wykres 1 przedstawia jak zmieniła się liczba korporacji na świecie w okresie 1969–2007.

Wykres 1 – Liczba korporacji transnarodowych na świecie (1969–2007)



Zródło: opracowanie własne na podstawie: Sporek T; Korporacje transnarodowe jako podmioty współczesnej gospodarki światowej; [w:] (red.) E. Najlepszy; Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005; s.197 oraz WIR 2006; s. 5, WIR 2005; s. xix, WIR 2004; s. xvii, WIR 2003; s. xiiv, WIR 2002; s. 1; Pierścionek Z; Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw; www.centrumwiedzy.edu.pl (02.03.07).

Analizując dane zawarte na wykresie 1 można dostrzec, że są to podmioty coraz liczniejsze a zatem z pewnością wywierające coraz silniejszy wpływ na system gospodarki światowej, jako całość na poszczególne państwa, a także na innych uczestników życia społeczno-gospodarczego. Istotne wydaje się wskazanie w tej grupie podmiotów najsilniej oddziałujących na innych uczestników procesów rynkowych. W tym celu należy odwołać się do rankingów, klasyfikujących korporacje i mających za zadanie wskazanie źródeł ich potęgi.

globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej; Dom Wyd. Duet; Toruń 2009; s. 102–112.

1.2. Klasyfikacje korporacji transnarodowych

Pozycję korporacji transnarodowych (KTN) w gospodarce światowej dobrze ilustrują dane statystyczne, świadczące o ich potęgze ekonomicznej. I tak w okresie zaledwie niepełnej dekady (2004–2010) ich sprzedaż wzrosła o ponad 50% (z 19,4 do 30,0 bln USD), zyski podwoiły się (z 0,76 do 1,41 bln USD), podobnie aktywa (z 68,1 do 124,0 bln USD). Wzrosły także inne parametry charakteryzujące ich potencjał i wpływ na gospodarkę światową. Liczące się korporacje transnarodowe wskazują jako swoje obszary macierzyste 62 państwa świata, podczas gdy w 2004 r. był to 51 państw. Zatrudniają ponad 76 mln pracowników ich łączna wartość rynkowa przekracza 30 bln USD (w 2010 r. było to 31,4 bln USD, ale przed kryzysem było to 38,6 bln USD – 2008 r.)¹⁹.

Korporacje transnarodowe jako kluczowe podmioty w stosunkach międzynarodowych doczekały się wielu własnych klasyfikacji. W zależności od przyjętego kryterium uszeregowanie poszczególnych podmiotów podlega modyfikacjom. Za najważniejsze kryteria klasyfikowania KTN uważa się: wartość przychodów ze sprzedaży dokonywanej przez korporacje, wartość rynkową poszczególnych przedsiębiorstw międzynarodowych, wartość posiadanych marek, należących do korporacji czy wartość zagranicznych aktywów posiadanych przez KTN. Żadna z klasyfikacji nie uwzględnia wszystkich kryteriów (trudno też wyznaczyć najlepszą). Najpopularniejsze rankingi są publikowane corocznie przez magazyny: „*BusinessWeek*”, „*Fortune*”, „*Forbes*” oraz Agendę ONZ ds. Handlu i Rozwoju – UNCTAD.

„*BusinessWeek*” stworzył ranking „*The Global 1000*” (w 2005 r. *Global 1200*), klasyfikujący korporacje transnarodowe według wartości rynkowej²⁰. Rankingi przedstawiają 1000 największych firm według ich kapitalizacji rynkowej na dzień 31 maja danego roku²¹. W tabeli 1 przedstawiono ranking z 2004 r. oraz dane dla tych samych firm w latach: 2010, 2009, 2008, 2002, 2001. Uporządkowanie zgodnie z wartością rynkową na 31.05.2004 r. jest podyktowane faktem, że dane za lata 2008–

¹⁹DeCarlo S; The Grand Totals; The Special Report; www.forbes.com; 21.04.2010.

²⁰Wartość rynkowa firmy jest to iloczyn ceny akcji danej firmy w określonym dniu i ilości wyemitowanych papierów wartościowych (akcji), przeliczony na USD według aktualnego kursu.

²¹Z uwagi na publikację raportu latem każdego roku (wyjątek raport *Global 1200* opublikowany w grudniu) w dalszej części opracowania podawane wielkości (wartości rynkowej, aktywów, sprzedaży i zysku) przyjęto jako parametry dla roku minionego, zestawiając je odpowiednimi danymi z raportów *Forbes* publikowanych wiosną każdego roku (także uznając dane w nich zawarte za odpowiadające rokowi poprzedzającemu publikację raportu).

2010 charakteryzowały się silnymi wahaniami (spowodowanymi prawdopodobnie skutkami światowego kryzysu finansowego).

Tabela 1 – Klasyfikacja KTN według wartości rynkowej z 2004 r. w mld USD w wybranych latach okresu 2001–2010

Lp.	KORPORACJA (nazwa) kraj pochodzenia	Wartość rynkowa (2010)	Wartość rynkowa (2009)	Wartość rynkowa (2008)	Wartość rynkowa (2004)	Wartość rynkowa (2002)	Wartość rynkowa (2001)
1	General Electric, USA	169,65	89,87	330,93	328,11	309,46	486,7
2	Microsoft, USA	254,52	143,58	253,15	284,43	275,70	369,1
3	Exxon Mobil, USA	308,77	335,54	465,51	283,61	271,23	306,7
4	Pfizer, USA	143,23	83,01	152,17	269,66	216,78	270,8
5	Wal-Mart Stores, USA	205,37	193,15	198,60	241,19	240,91	231,1
6	Citigroup, USA	96,54	8,21	123,44	239,43	223,04	260,8
7	BP, Wł. Brytania	167,13	119,70	204,94	193,05	192,12	199,8
8	American International Group, USA	3,48	1,13	118,2	191,18	174,99	188,8
9	Intel, USA	115,29	70,86	115,59	184,66	184,67	181,4
10	Royal Dutch Shell, Holandia/W. Brytania	168,63	135,10	221,09	174,83	194,55	216,5
11	Bank of America, USA	167,63	25,29	176,53	169,84	117,09	95,2
12	Johnson&Johnson, USA	174,90	138,29	175,51	165,32	186,94	135,5
13	HSBC Holding, Wł. Brytania	178,27	85,04	180,81	163,09	116,34	115,6
14	Vodafone Group, Wł. Brytania	112,26	93,66	171,94	159,15	102,95	174,9
15	Cisco System, USA	140,85	85,05	145,39	152,23	115,53	140,1
16	International Business Machines, USA	167,01	123,47	157,62	150,55	137,72	196,9
17	Procter&Gamble, USA	184,47	141,18	203,67	139,35	116,38	83,7
18	Berkshire Hathaway, USA	190,86	122,11	216,65	136,86	114,36	104,9
19	Toyota Motor, Japonia	127,10	102,35	175,08	130,65	99,7	130,4
20	Coca-cola, USA	122,79	94,55	135,86	125,56	138,00	117,5

* **pogrubieniem** zaznaczono najwyższą dotychczasową wartość rynkową spółki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.businessweek.com: The BusinessWeek.

Global 1000-Leaders Country by Country – 25.07.2004; s. 68–75; 15.07.2002; s. 39–46;

09.07.2001; s. 60–75 oraz www.forbes.com/lists The-Global-2000_Rank.html (2010–2009);

2010.11.28. i http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/full_list/2010.03.03.

Klasyfikacja według wartości rynkowej pozwala na rozpatrywanie siły korporacji transnarodowych przez pryzmat ich zdolności do generowania dywidendy oraz budowania zaufania inwestorów do danej spółki. Oferuje pożyteczne dla państw goszczących informacje odnośnie lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) przez poszczególne firmy. Ranking umożliwia ocenę bieżącej kondycji finansowej korporacji uwzględnia, bowiem (obok wartości rynkowej spółki) także wielkość zysku/straty, wielkość aktywów i wielkość sprzedaży.

Innym, interesującym spojrzeniem na pozycje poszczególnych KTN w strukturze gospodarki światowej jest tworzony przez agencję „Interbrand” i magazyn „BusinessWeek” ranking najwartościowszych marek globalnych. Zestawienie przedstawia najbardziej rozpoznawalne, a dzięki temu najcenniejsze marki na świecie oraz ich aktualną wartość. Wśród 100 KTN będących właścicielami najwartościowszych marek połowa to korporacje amerykańskie (dokładnie w 2009 r.: 51 amerykańskie). Cztery czołowe marki świata od lat są amerykańskie (*Coca-Cola*, *IBM*, *Microsoft*, *GE*). W pierwszej dziesiątce tylko 2 marki (*Nokia* i *Toyota*) należą do firm spoza Stanów Zjednoczonych.

Na liście „100 Global Top Brands” w 2009 r. umieściło swoje firmy tylko 13 państw (9 europejskich a ponadto Stany Zjednoczone, Japonia, Korea Południowa, Kanada). W Europie największą liczbę „wartościowych” marek posiadają Niemcy (10 firm), Francja (8 firm), Szwajcaria (5 firm), Wielka Brytania i Włochy (po 4 firmy). Kontynent azjatycki reprezentują Japonia (7 firm) oraz Korea Południowa (2 firmy)²². Najcenniejszą (niewątpliwie najbardziej rozpoznawalną w każdym zakątku świata) marką jest niezmiennie *Coca-Cola* (wartość marki 68,7 mld USD, rekordowa wartość 70,4 mld USD z 2003 r.).

Branżą, którą najlepiej wypada w rankingu jest sektor szeroko rozumianych rozwiniętych technologii elektroniczno-informatycznych. Główni reprezentanci to oczywiście *Microsoft*, *IBM*, *Intel*, ale także *HP*, *Samsung*, *Sony*, *Oracle*, *Dell*, *Nintendo*, *SAP*, *BlackBerry*, *Panasonic*. Patrząc szerzej, także *Google*, *Ebay*, *Yahoo* i *Amazon*. O tym jak trudno jest wypracować silną markę, może świadczyć fakt, że pierwsze 4 miejsca na liście nie uległy zmianie, ani razu (2009 r. w stosunku do 2002 r.) a wśród najcenniejszych marek (o wartości powyżej 17 mld USD) nie pojawiają się nowe (wyjątek to potentat internetowy *Google*) a następują jedynie pewne migracje (tabela 2).

²²*The Best Global Brands*; http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx; 2010.03.26.

Tabela 2 – Dwadzieścia najcenniejszych marek świata w 2010 r. oraz ich wartości (w mld USD) w latach 2002–2010

Pozycja w rankingu w roku 2010	KORPORACJA (nazwa) kraj pochodzenia	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)
1	Coca-Cola, USA	70,4	68,7	66,7	65,3	67,0	67,5	67,4	70,4	69,6
2	IBM, USA	64,7	60,2	59,0	57,1	56,2	53,4	53,8	51,8	51,2
3	Microsoft, USA	60,9	56,6	59,0	58,7	56,9	59,9	61,4	65,2	64,1
4	Google, USA	43,6	32,0	25,6	17,8	12,4	8,5	Nowa	Nowa	Nowa
5	General Electric, USA	<u>42,8</u>	47,8	53,1	51,6	48,9	47,0	44,1	42,3	41,3
6	McDonald's, USA	33,6	32,3	31,0	29,4	25,5	26,0	25,0	24,7	26,4
7	Intel, USA	32,0	30,6	31,3	30,9	32,3	35,6	33,5	31,1	30,9
8	Nokia, Finlandia	<u>29,5</u>	34,9	35,9	33,7	30,1	26,4	24,0	29,4	30,1
9	Walt Disney, USA	28,7	28,4	29,2	29,2	27,8	24,4	27,1	28,0	29,3
10	Hewlett-Packard, USA	26,9	24,1	23,5	22,2	20,5	18,9	21,0	19,7	16,8
11	Toyota, Japonia	<u>26,2</u>	31,3	34,0	32,1	27,9	24,8	22,7	20,8	19,4
12	Mercedes-Benz, Niemcy	25,2	23,9	25,6	23,6	21,8	20,0	21,3	21,4	21,0
13	Gillette, USA	23,3	22,8	22,7	20,4	19,5	17,5	16,7	16,0	15,0
14	Cisco System, USA	23,2	22,0	21,3	19,1	17,5	16,6	15,9	15,8	16,3
15	BMW, Niemcy	22,3	21,7	23,3	21,6	19,6	17,1	15,9	15,1	14,4
16	Louis Vuitton, Francja	21,9	21,1	21,6	20,3	17,6	16,1	6,6	6,7	7,0
17	Apple, USA	21,1	15,4	13,7	11,0	9,1	8,0	6,9	5,5	5,3
18	Marlboro, USA	20,0	19,0	21,3	21,3	21,3	21,2	22,1	22,2	24,1
19	Samsung, Korea Płd.	19,5	17,5	17,7	16,8	16,1	15,0	12,5	10,8	8,3
20	Honda Motor, Japonia	18,5	17,8	19,1	18,0	17,1	15,8	14,9	15,6	15,1

*podkreśleniem oznaczono spadek wartości między rokiem 2009 i 2010, **pogrubieniem** najwyższą dotychczasową wartość marki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „The 100 Top Brands”; www.businessweek.com; odpowiednio raporty [2007, 2006] Rankings The 100 Top Brands; BusinessWeek 06.08.2007; s. 59–64; [2005, 2004] The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands; BusinessWeek 01.08.2005; s. 90–94; [2004, 2003] The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands; BusinessWeek 02.08.2004; s. 68–71; [2003, 2002] Special Report Top Brands; BusinessWeek 04.08.2003; s. 72–78; [2009] http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx; 2010.03.26; [2010] <http://www.interbrand.com/en/knowledge/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx>; 2010.11.03.

We współczesnym świecie marka jest istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej, dlatego też postrzeganie KTN w świetle danych o zmianie wartości ich marek wydaje się spojrzeniem wiele mówiącym nie

tylko o bieżącej pozycji danej korporacji, ale o potencjale i perspektywach jej rozwoju.

Korporacje transnarodowe budując, a następnie wykorzystując siłę marki w skali globalnej wspierają wzrost swoich przychodów, wartość rynkową jak i konkurencyjność względem innych firm²³. Wiele korporacji, które w innych rankingach nie zajmują czołowych pozycji, utrwalając swoje nazwy oraz marki handlowe w świadomości konsumentów na całym świecie²⁴, osiągnęło rekordowe wyniki sprzedaży stając się „potęgami handlowymi”. Magazyn „*Fortune*” ustalił ranking 500 największych korporacji na świecie w oparciu o wartość ich przychodów ze sprzedaży (*Top Global 500*)²⁵. Analiza branżowa składu listy 500 największych potęg handlowych pozwala wywnioskować, że nadal na świecie przoduje biznes paliwowy, bankowość oraz motoryzacja. Początkowe miejsca od lat należą do takich korporacji jak: *ExxonMobil*, *Royal Dutch Shell*, *BP*, *Total* czy *General Motors*, *Toyota*, *Daimler*, *Ford Motor*. Bankowość jest reprezentowana przez gigantów, których roczne przychody przekraczają 100 mld USD takich jak: *Bank of America*, *HSBC*, *Fortis* czy *Citigroup*. Do 2008r. listę otwierała korporacja *Wal-Mart Stores*²⁶, będąca jedynym przedstawicielem sektora handlu detalicznego w gronie 25 korporacji o największych przychodach. W rankingu z 2009 r.²⁷ po raz pierwszy na pierwszym i drugim miejscu rankingu uplasowały się spółki petrochemiczne: *Royal Dutch Shell* i *ExxonMobil* (tabela 3).

Kluczowym problemem analiz w oparciu o ranking *Fortune Global 500* jest brak stabilności jego składu oraz ogromne zróżnicowanie uczestników (tak branżowe jak i np. dochodowe – rozpiętość zysków). W celu ukazania dużej zmienności rankingu w tabeli 4 przedstawiono spółki, które były notowane na czołowych pozycjach jeszcze w 2005 r. a w kolejnych rankingach *Fortune Global 500* znalazły się na odleglejszych miejscach.

²³Zorska A.; Korporacje transnarodowe...op. cit.; s. 97–99.

²⁴Można wskazać poziomy świadomości marki jako istotny element budowania koncepcji rozwojowej firmy. Antoszkiewicz i Dworzecki wspominają o markach przychodzących na myśl, spontanicznie utożsamianych z kategorią produktu i wspomagających. Antoszkiewicz D; Dworzecki Z.; Potencjał konkurencyjny marki – jak zdobyć przewagę na rynku; Wyd. Poltex; Warszawa 2010; s. 101–108.

²⁵Zestawienie „Global 500” charakteryzuje się dużą dynamiką (w przeciwieństwie do zaprezentowanego wcześniej rankingu marek globalnych). Rzadko zdarza się, aby jakaś korporacja przez kilka lat utrzymywała się na niezmięionej pozycji.

²⁶Szerzej na temat strategii i historii *Wal-Mart Stores*: Zorska A.; Korporacje...op. cit.; s. 103–105.

²⁷Z uwagi na publikację raportu wiosną/latem każdego roku podawane wielkości (sprzedaży i zysku) przyjęto w pracy jako parametry dla roku minionego.

**Tabela 3 – Korporacje według wielkości przychodów w 2009 r.²⁸
(podano wielkość przychodów i zysków w latach 2004–2009)**

KORPORACJA (nazwa) kraj pochodzenia	Przychody (w mld USD)						Zyski (w mld USD)					
	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Royal Dutch Shell, Wl. Bryt./ Holandia	285,1	458,4	355,8	318,8	318,8	268,7	12,5	26,3	31,3	25,4	25,4	18,2
Exxon Mobil, USA	284,6	442,8	372,8	347,2	347,3	270,8	19,3	42,2	40,6	39,5	39,5	25,3
Wal-Mart Stores, USA	408,2	405,6	378,8	351,1	351,1	288,2	14,3	13,4	12,7	11,3	11,3	10,3
BP, Wl. Brytania	246,1	367,0	291,4	274,3	274,4	285,1	16,6	21,2	20,8	22,0	22,0	15,4
Chevron, USA	163,6	263,2	210,8	200,6	200,6	148,0	10,5	23,9	18,7	17,1	17,1	13,3
Total, Francja	155,9	234,7	187,3	168,4	168,4	152,6	11,7	15,5	18,0	14,8	14,8	11,9
ConocoPhillips, USA	139,5	230,8	178,6	172,4	172,5	121,7	4,9	-17,0	11,9	15,5	15,6	8,1
ING Group, Holandia	163,1	226,6	201,5	158,3	158,3	105,9	-1,3	-1,1	12,6	9,6	9,7	7,4
Sinopec, Chiny	187,5	207,8	159,3	131,6	131,6	75,1	5,8	2,0	4,2	3,7	3,7	1,3
Toyota Motor, Japonia	204,1	204,3	230,2	204,7	204,7	172,6	2,3	-4,3	15,0	14,0	14,1	10,9
Japan Post Holdings, Japonia	202,2	198,7	*	*	*	*	4,8	4,2	*	*	*	*
General Electric, USA	156,8	183,2	176,7	168,3	168,3	152,4	11,0	17,4	22,2	20,8	20,8	16,6
China National Petroleum, Chiny	165,5	181,1	129,8	110,5	109,5	67,7	10,3	10,3	14,9	13,3	13,3	8,8
Volkswagen, Niemcy	146,2	166,6	149,0	132,3	132,3	110,6	1,3	7,0	5,6	3,4	3,4	0,8
State Grid, Chiny	184,5	164,1	132,9	107,2	87,0	71,3	-0,3	0,7	4,4	2,2	1,1	0,7
Dexia Group, Belgia/Francja	98,0	161,3	147,6	95,8	72,8	*	1,4	-4,9	3,5	3,4	2,5	*
ENI, Włochy	121,0	159,3	120,6	109,0	92,6	74,2	6,3	12,9	13,7	11,6	10,9	9,0
General Motors, USA	*	149,0	182,3	207,3	207,3	193,5	*	-30,9	-38,7	-2,0	-1,9	2,8
Ford Motor, USA	118,3	146,3	172,5	160,1	160,2	172,2	2,7	-14,7	-2,7	-12,6	-12,6	3,5
Allianz, Niemcy	126,0	142,4	140,6	125,3	125,3	118,9	6,0	-3,6	10,9	8,8	8,8	2,7
HSBC Holdings, Wl. Brytania	103,7	142,0	146,5	115,4	115,4	72,5	5,8	5,7	19,1	15,8	15,8	11,8
Gazprom, Rosja	115,2	141,4	98,6	81,1	*	*	24,3	29,9	19,3	20,3	*	*
Daimler, Niemcy	110,1	140,3	177,2	190,2	190,2	176,7	-3,7	2,0	5,4	4,0	4,0	3,1

*brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fortune Global 500 (Fortune 1000 dla korporacji amerykańskich): http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/full_list; 2010.12.05 [odpowiednio za lata 2006–2010] oraz http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/2005/2010.03.03.

Oprócz omówionych rankingów zarówno *Forbes*, *BusinessWeek* jak i *Fortune* przygotowują liczne inne opracowania omawiające różne aspekty działalności korporacji i niemal prześcigają się w budowaniu rozlicznych klasyfikacji. Można znaleźć np. rankingi firm najbardziej podziwianych (*The*

²⁸Uwzględniono korporacje, które w 2008 r. uzyskały przychody powyżej 140 mld USD.

World's Most Admired Companies – Fortune), najbardziej dochodowych (*The Most Profitable – Fortune*), najbardziej innowacyjnych (*The World's Most Innovative Companies – BusinessWeek*), najpotężniejszych w określonej sferze (np. *Industry Leaders* czy *The World's Top Microfinance Institutions – Forbes*).

Tabela 4 – Korporacje o spadającej pozycji w rankingu (wg 2008 r.) wg wielkości przychodów (w latach 2004–2009)

KORPORACJA kraj pochodzenia	Przychody (w mld USD)					Zyski (w mld USD)				
	2009	2008	2007	2005	2004	2009	2008	2007	2005	2004
AT&T, USA	123,0	124,0	118,9	43,9	30,5	12,5	12,9	11,9	4,8	-6,5
Hewlett-Packard, USA	114,5	118,4	104,3	86,7	79,9	7,7	8,3	7,3	2,4	3,5
Valero Energy, USA	70,0	118,3	96,8	81,4	53,9	-2,0	-1,1	5,2	3,6	1,8
Bank of America Corp., USA	150,4	113,1	119,2	117,0	63,3	6,3	4,0	15,0	21,1	14,1
Citigroup, USA	108,8	112,4	159,2	146,8	108,3	-1,6	-27,7	3,6	21,5	17,0
Berkshire Hathaway, USA	112,5	107,8	118,2	81,7	74,4	8,0	5,0	13,2	8,5	7,3
International Business Machines, USA	95,8	103,6	98,8	91,1	96,3	13,4	12,3	10,4	7,9	8,4
American International Group, USA ²⁹	103,2	96,0	110,1	113,2	98,0	-10,9	-99,3	6,2	14,0	9,7
BNP Paribas, Francja	130,7	136,1	140,7	109,2	68,6	8,1	4,4	10,7	9,1	1,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fortune Global 500 oraz Fortune 1000;
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune1000/2005...2010/full_list i
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2005...2010/full_list/2010.12.05.

Instytucją przygotowującą rokrocznie (od 1991 r.) kompleksowy raport odnośnie działalności korporacji jest Agenda ONZ ds. Handlu i Rozwoju – UNCTAD. *World Investment Report* (WIR) jest to klasyfikacja, w której korporacje uszeregowane zostały według wartości zagranicznych aktywów jednak podawane są także dane odnośnie przychodów ze sprzedaży, wielkości zatrudnienia oraz skali umiędzynarodowienia działalności. Dostępne są raporty WIR z lat 1991–2009, które wydają się spełniać wymogi stabilności i kompleksowości – konieczne dla prowadzenia analiz porównawczych.

²⁹ AIG silnie odczuła kryzys finansowy, co spowodowało spadek przychodów i straty. 16.09.2008 r. rząd USA zdecydował o przejęciu 80% akcji w zamian za 85 mld USD przekazanych dla ratowania zagrożonego przedsiębiorstwa. Kolejne 30 mld przekazał w 2009 r.

Ranking stanowi najbardziej kompleksowe ujęcie zmian na rynku największych korporacji, gdyż analiza dotyczy zawsze 100 KTN, których skład jest względnie stały. Podawane są w nim dane o aktywach ogółem jak i za granicą, wysokości przychodów ze sprzedaży ogółem jak i za granicą, wielkości zatrudnienia ogółem jak i za granicą jak również wskaźnik umiędzynarodowienia działalności (TNI – transnacionalizacji³⁰) oraz indeks internacjonalizacji (II – indeks internacjonalizacji³¹). W raportach UNCTAD (w innym zestawieniu) podawany jest także indeks geograficznego rozprzestrzeniania przez korporacje swoich filii zagranicznych (GSI³²).

Należy podkreślić stabilność składu poddawanej badaniom grupy korporacji. Daje to możliwość przeprowadzenia analizy zmian, dokonujących się w gronie najpotężniejszych KTN. W świetle rankingów opracowywanych przez UNCTAD światowa czołówka KTN właściwie się nie zmienia, (co ma miejsce w pozostałych, o „węższym” spojrzeniu rankingach). Grupa korporacji transnarodowych, posiadających największe majątki zagraniczne (powyżej 100 mld USD każda) to niezmiennie te same podmioty, zamieniają się one jedynie miejscem w rankingu. Dlatego w niniejszym opracowaniu odwołano się do Światowych Raportów Inwestycyjnych (*World Investment Report* – WIR) jako klasyfikacji, która pozwala na wskazanie najpotężniejszych przedsiębiorstw współczesnego świata. Za bazowy przyjęto najnowszy raport opublikowany w 2009 r. (dane statystyczne za 2008 r.).

Analizie poddano dwadzieścia korporacji sklasyfikowanych w rankingu w *World Investment Report* z 2009 r. (WIR 2009) – listę przedstawia tabela 5. W dalszej części opracowania przedstawiono studia przypadków, uwzględniające historię rozwoju danej korporacji, główne produkty w ofercie, strukturę organizacyjną oraz system powiązań podmiotu. Każdy przypadek uzupełnia analiza statystyczna aktywów, sprzedaży, zatrudnienia za lata 1990–2008, przedstawiona w części trzeciej opracowania.

³⁰Wskaźnik umiędzynarodowienia zwany także indeksem transnacionalizacji (TNI) to średnia 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. Nowakowski M. (red); *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych; Key Text*; Warszawa 2000; s. 249–253 czy Anioł W; *Paradoksy globalizacji*; Oficyna Wyd. ASPRA-JR; Warszawa 2002; s. 63.

³¹Indeks internacjonalizacji oddaje relację liczby zagranicznych filii do liczby wszystkich filii danej korporacji, przy czym liczone są wyłącznie filie o większościowym udziale danego przedsiębiorstwa. Zorska A.; *Korporacje transnarodowe...* op. cit.; s. 99.

³²Indeks GSI – (*Geographical Spread Index*) jest definiowany jako iloczyn pierwiastka kwadratowego z indeksu internacjonalizacji (II), odzwierciedlającego liczbę zagranicznych filii w ogólnej liczbie filii oraz liczby krajów goszczących. WIR 2007 Table A.I.16 s. 236.

Tabela 5 – Ranking najpotężniejszych korporacji transnarodowych świata wg World Investment Report 2009 (WIR 2009)

Nazwa korporacji (stosowany skrót nazwy)	Wartość aktywów ogółem w mld USD (2008)	Wartość aktywów zagranicznych w mld USD (2008)
1. General Electric (GE)	797,8	440,4
2. Vodafone Group Plc (Vodafone)	222,6	204,9
3. Royal Dutch Shell Group (Shell)	282,4	222,3
4. British Petroleum Company Plc (BP)	228,2	187,5
5. ExxonMobil (Exxon)	228,0	161,2
6. Toyota Motor Corporation (Toyota)	320,2	183,3
7. Total (Total)	164,7	141,4
8. Electricite De France (EDF)	278,8	128,6
9. Ford Motor Company (Ford)	223,0	102,6
10. E.ON AG (E On)	218,6	141,2
11. ArcelorMittal (Arcelor)	133,1	127,1
12. Telefónica SA (Telefónica)	139,0	95,4
13. Volkswagen Group (VW)	233,7	123,7
14. ConocoPhillips (Conoco)	142,9	77,9
15. Siemens AG (Siemens)	131,5	110,0
16. Daimler AG (Daimler)	184,0	87,9
17. Chevron Corporation (Chevron)	161,2	106,1
18. France Telecom (FT)	132,6	81,4
19. Deutsche Telekom AG (DT)	171,4	95,0
20. GDF Suez (Suez)	232,7	119,4

Zródło: opracowanie własne na podstawie: World Investment Report 2009; Transnational Corporations, Agricultural Production and Development; Table A.I.10; s. 228.

Należy zwrócić uwagę, że uporządkowanie korporacji transnarodowych dla 2008 r. nie odpowiada wielkościom ich aktywów zagranicznych, (mimo, że UNCTAD dokonuje klasyfikacji według aktywów zagranicznych). Z uwagi na fakt, że dane dla 2008 r. nie były pełne WIR2009, przedstawiając ranking najpotężniejszych korporacji transnarodowych świata za 2008 r. uporządkował je według aktywów zagranicznych z 2007 r., podając równocześnie dostępne dane (wstępne) wszystkich parametrów – aktywów, sprzedaży, zatrudnienia (ogółem i za granicą).

Rozdział II

Dwadzieścia najpotężniejszych korporacji wg World Investment Report 2009 – studia przypadków

W przedstawionych analizach uwzględniono dwadzieścia korporacji, które zostały uszeregowane według aktywów zagranicznych (dla 2007 r.³³), co może wydawać się kryterium nie w pełni oddającym istotę ich potęgi rynkowej. Należy jednak zaznaczyć, że wskazane (przez UNCTAD) korporacje także w innych rankingach zajmują czołowe pozycje. Ponadto stanowią reprezentatywną „próbę” dla grupy najpotężniejszych przedsiębiorstw gospodarki światowej, choćby z racji rozkładu branżowego.

W omawianej „dwudziestce” znalazły się korporacje petrochemiczne (6 – *Shell, BP, Exxon, Total, Conoco, Chevron*), motoryzacyjne (4 – *Toyota, Ford, VW, Daimler*), telekomunikacyjne (4 – *Vodafone, Telefónica, France Telecom, Deutsche Telekom*), z sektora usług użyteczności publicznej, czyli dostarczające wodę, energię, gaz (3 – *EDF, EON, Suez*), elektroniczne (2 – *GE, Siemens*), a także spółka, reprezentująca sektor dóbr przemysłowych (*ArcelorMittal*).

Aktywa ogółem dla badanych korporacji mieszczą się w przedziale blisko 800 mld USD dla *General Electric* a 130 mld USD dla *Siemensa*. Wielkość sprzedaży rozkłada się od 460 mld USD dla *Royal Dutch/Shell* i *ExxonMobil* do niespełna 75 mld USD dla *France Telecom*. Istotne są także różnice w wielkości zatrudnienia poszczególnych korporacji. Powyżej 300 tys. pracowników posiadają *GE, Toyota Motor, ArcelorMittal, VW Group*, ale rekord należy tu do zatrudniającego blisko 430 tys. osób *Siemensa*.

Ciekawym wskaźnikiem umieszczonym w rankingu jest TNI, który odzwierciedla stopień umiędzynarodowienia działalności podmiotu. Maksymalne wartości TNI osiągnęły: pochodzący z Luksemburga *ArcelorMittal* (91%) i brytyjski *Vodafone* (89%). Najniższe wskaźniki TNI mają francuski *EDF* (35%) oraz amerykański *ConocoPhillips* (43%). Dla pozostałych korporacji poziom umiędzynarodowienia działalności waha się od 50–80%.

W świetle przedstawionych danych wyraźnie można dostrzec, że nie ma jednej słusznej drogi rozwoju, która gwarantuje sukces rynkowy

³³Ranking za 2008 r. jest niepełny, dlatego UNCTAD mimo zmian wielkości poszczególnych wskaźników zachował uszeregowanie z roku 2007 r.

przedsiębiorstwa, dlatego warto przyjrzeć się bliżej historii rozwoju poszczególnych podmiotów, ich ofercie czy strukturze organizacyjnej. Szczególnie ciekawy jest także system budowanych powiązań, pozwalający wiodącym korporacjom kontrolować rynek, dzięki udziałom w innych podmiotach lub różnego typu umowom o współpracy. Tym właśnie aspektem poświęcono studia kolejnych przypadków.



2.1. General Electric

General Electric to jedno z czołowych przedsiębiorstw na świecie zarówno pod względem wielkości aktywów, jak i obrotów, uzyskiwanego dochodu oraz wartości rynkowej. W rankingu *World Investment Report* z 2009 r. zajmuje pierwsze miejsce, jako podmiot o najwyższych aktywach zagranicznych (ponad 420 mld USD). Należy dodać, że miejsce pierwsze w tym rankingu utrzymuje niemal niezmiennie od 1996 r. (w 2000 r. i 2001 wyprzedziła *GE* spółka *Vodafone*, ale były to nieznaczne różnice aktywów).

Prześledzenie historii rozwoju korporacji wydaje się potwierdzać, że tylko systematyczna realizacja strategii ekspansji pozwala na zdobycie i utrzymanie wiodącej pozycji w ewoluującej gospodarce światowej. W 1990r. koncern plasował się boem na końcu pierwszej dwudziestki (19 miejsce)³⁴ rankingu WIR. Jednak już w 1992 r. awansował na 10 pozycję, w 1993 r. na 5 (wprawdzie w 1994 r. nastąpił jednoroczny spadek – na pozycję 7), a w 1995 r. na miejsce 3. W 1996 r. po raz pierwszy *GE* zdobył miano lidera.

W tabeli 6 przedstawiono zmiany wartości rynkowej i zysku *GE* w latach 2000–2009.

Tabela 6 – Wartość rynkowa i zysk General Electric (2000–2009)

Rok	Pozycja w rankingu	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	1	486,70	12,73
2001	1	309,46	14,13
2002	1	286,10	15,13
2003	1	328,11	15,00

³⁴ W roku tym czołówkę stanowiły koncerny petrochemiczne (*Royal Dutch Shell*, *Exxon*, *British Petroleum*) i motoryzacyjne (*Ford*, *General Motors*). Potężniejszymi od *GE* przedsiębiorstwami branży elektronicznej były wówczas: *IMB*, *Philips*, *Matsushita*, *Siemens*, *Sony*. W ścisłej czołówce znajdowało się np. *ABB*, zajmując siódme miejsce. *World Investment Report* 1993; table I.10; s.26.

2004	1	377,45	16,60
2005	2	348,45	16,35
2006	4	358,98	20,83
2007	2	330,93	22,21
2008	1	89,87	17,41
2009	2	169,65	11,03

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200*, [lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005–2009].
Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39;
2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04;
2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>;
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Analizując wartość rynkową *GE* możemy dostrzec dwa momenty “załamania” wskaźnika a mianowicie 2002 r. a zwłaszcza 2008 r. Jest to z pewnością następstwo wstrząsów ogólnoswiatowych: zamachu z 11.09.2001 r. i kryzysu finansowego 2008 r. W obu przypadkach wyraźna jest jednak tendencja do szybkiej odbudowy swojej pozycji, co świadczy bardzo pozytywnie o elastyczności i kreatywności korporacji. Prawdopodobnie właśnie zdolność do szybkiej przebudowy struktur i „odradzenia” z nową siłą to najcenniejsza broń lidera.

Sięgając do historii korporacji należy zwrócić uwagę na ewolucję sfer jej działalności. Początkowo przedsiębiorstwo koncentrowało się na budowie elektrowni i linii wysokiego napięcia. Następnie weszło w obszar sprzętu gospodarstwa domowego itd. Obecnie zakres działalności jest niemal nieokreślony, bowiem są to: zarówno sektor medialny, ochrony zdrowia, finansów jak i szeroko rozumiana branża elektroniczno-energetyczna. Kluczowym mechanizmem budowania przewagi konkurencyjnej jest wprowadzanie kolejnych nowych rozwiązań³⁵. Nakłady na sferę badań i rozwoju przekraczają 4 mld USD rocznie, co owocuje licznymi patentami. *GE* posiada 28253 patenty, tylko w 2009 r. firmie udzielono blisko tysiąca patentów³⁶.

³⁵W rankingu najbardziej innowacyjnych korporacji w 2010 r. *GE* zajęło poz. 9. (w 2009 r. był to spadek na poz. 17), w 2008 r. i 2007 r. był na pozycji 4, w 2006 r. na poz. 6. *The 50 Most Innovative Companies 2010; 2009; 2008*; www.businessweek.com oraz *The World’s 100 Most Innovative Companies 2007, 2006*; www.businessweek.com.

³⁶W 2009 r. 971 patentów, w 2008 r. 905. Dane Amerykańskiego Urzędu Patentowego. www.patentgenius.com/assignee/GeneralElectricCompany/1.html oraz www.heise-online.pl/newsticker/news/item/Patenty-IBM-trzyma-sie-mocno-ale-Microsoft-nadrabia-zaleglosci-903270.html; 2010.05.06.

Historia rozwoju korporacji³⁷:

- 1867 pierwsze laboratorium założone przez Thomasa Alva Edisona w Menlo Park; obecnie siedziba główna firmy znajduje się w Stanach Zjednoczonych, w Fairfield w stanie Connecticut.
- 1879 Edison wynajduje pierwszą żarową lampę z włóknem węglowym;
- 1890 powstanie firmy *Edison General Electric* (EGE);
- 1892 oficjalne utworzenie General Electric (GE) z połączenia przedsiębiorstw: *Edison General Electric Company* i *Thomson-Houston Electric Company*;
- 1896 wejście GE na giełdę nowojorską;
- 1903 nabycie *Stanley Electric Manufacturing Company of Pittsfield* (Massachusetts) – producenta transformatorów;
- 1911 inkorporacja *National Electric Lamp Association*;
- 1918 fuzja GE i *Pacific Electric Heating Company* (producent urządzeń elektrycznych) oraz *Hughes Electric Heating Company* (producent pieców elektrycznych) – utworzenie *Edison Electric Appliance Company*;
- 1927 nadanie pierwszych obrazów telewizyjnych ze stacji WRGB firmy GE;
- 1932 naukowcy GE nagrodzeni Nagrodą Nobla; kolejna nagroda 1973 r.;
- 1941 powstanie pierwszego amerykańskiego silnika odrzutowego, (wkład GE w rozwój lotnictwa);
- 1960 powstanie Discovera XIII – pierwszego stworzonego przez człowieka obiektu orbitalnego;
- 1976 przejęcie *Utah International* -głównego wydobywcy węgla, miedzi, uranu i żelaza oraz producenta gazu naturalnego i oleju;
- 1978 założenie *Edison Electric Light Company* przez Thomas A. Edisona;
- 1986 nabycie *Employers Reinsurance Corporation* -usługi finansowe oraz *RCA (Radio Corporation of American)* –sektor medialny;
- 1992 umieszczenie przez NASA sondy marsjańskiej firmy GE na orbicie;
- 1995 nabycie *Kemper Corp.*, firmy ubezpieczeniowej i zajmującej się usługami finansowymi;
- 1996 *GE Appliances* nabywa 73% udziałów w DAKO S.A. (wiodący producent piecy gazowych w Brazylii) a *GE Capital Services* poszerza swą działalność w Japonii przez nabycie 80% udziałów w *Marubeni Car System Co.*, firmie zajmującej się leasingiem samochodów;
- 1999 *GE Capital* nabywa *Japan Leasing Corporation*;

³⁷<http://www.ge.com/pl/pl/ourCompany>; www.xtimeline.com/timeline/History-of-General-Electric; www.ifix.pl/prezentacje_ppt/ge; <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enwiki/584878>; 10.04.2010.

- 2000 utworzenie pierwszego z trzech globalnych centrów badań - Bangalore, Indie;
- 2001 NBC nabywa *Telemundao*, jedną z wiodących hiszpańskojęzycznych sieci telewizyjnych;
- 2001 nabycie *Heller Financial Inc.*, globalnej firmy zajmującej się finansami komercyjnymi;
- 2002 *GE Specialty Materials* nabywa *BetzDearborn*, firmę zajmującą się uzdatnianiem wody; *GE Industrial Systems* nabywa *Interlogix Inc.*, producenta zabezpieczeń elektronicznych oraz systemów do użytku komercyjnego i przemysłowego; ponadto GE przejmuje aktywa wiatrowe *Enron* w trakcie postępowania upadłościowego;
- 2002 wprowadzenie przez GE pierwszego w pełni cyfrowego systemu obrazowania naczyń krwionośnych *Innovy*;
- 2003 *GE Capital* nabywa *Transamerica Finance*; *GE Healthcare* nabywa *Instrumentarium Corp.*, producenta sprzętu medycznego oraz *Amersham Plc*, brytyjską firmę specjalizującą się w diagnostyce medycznej;
- 2003 utworzenie centrum B+R w Chinach – Szanghaj (opracowanie turbiny powietrznej i turbiny H);
- 2004 centrum B+R w Europie -Monachium, Niemcy;
- 2004 nabycie *Vivendi Universal Entertainment (VUE)*, amerykańskiej jednostki francuskiej grupy *Vivendi Universal S.A.*, następnie połączenie NBC z VUE i utworzenie NBC Universal (80% GE, 20% Vivendi) – grupa medialna;
- 2004 powstanie VCT – bezinwazyjnego systemu umożliwiającego uniwersalny wgląd w serce i naczynia krwionośne;
- 2005–2007 umowy partnerskie z korporacjami motoryzacyjnymi (*Honda Motor, Kia Motors*);
- 2006 *GE Healthcare* nabywa *IDX Systems*, firmę zajmującą się technologiami programów opieki zdrowotnej a *GE Water & Process Technologies* nabywa *Zenon Environmental Systems*, wiodącego światowego producenta technologii oczyszczania wody oraz ponownego wykorzystania zużytej wody;
- 2007 *GE Consumer and Industrial* nabywa *Microwave Data Systems*, firmę produkującą bezprzewodowy sprzęt komunikacyjny dla rynku przemysłowego, *GE Aviation* nabywa *Smiths Aerospace*, transatlantyckiego producenta systemów i sprzętu dla przemysłu lotniczego a *GE Oil & Gas* nabywa *Vetco Gray*, wiodącego dostawcę sprzętu związanego z produkcją ropy naftowej;
- 2009 umowa z grudnia 2009 r. pomiędzy *Vivendi* i *GE* odnośnie odkupienia od Vivendi łącznie 20% udziałów w *NBC Universal* za 5,8 mld USD;

2010 finalizacja całkowitego przejęcia *NBC Universal* w okresie od stycznia 2010 r. do stycznia 2011 r.; zakup za 3,8 mld USD ostatniej części (12,34%) udziałów w *NBC Universal* od Vivendi (25.01.2011 r.)³⁸.

Marki i główne produkty

GE to zróżnicowane przedsiębiorstwo, dostarczające najnowocześniejsze rozwiązania z zakresu technologii, mediów i usług finansowych, pomagające w rozwiązywaniu wielu najtrudniejszych problemów dzisiejszego świata. Hasło przedsiębiorstwa brzmi „Działamy z wyobraźnią”. Główne produkty: infrastruktura medyczna, techniczna i technologiczna, silniki raketowe i podzespoły dla NASA; silniki lotnicze, technologie wytwarzania i przesyłu energii, oczyszczania wody, wydobywania ropy i gazu; kredyty dla firm, leasing operacyjny, programy finansowe, kredyty mieszkaniowe, ubezpieczenia, karty kredytowe, kredyty dla osób fizycznych; aparatura diagnostyczna (RTG, tomografy komputerowe, ultrasonografy USG/UKG, aparaty EKG, testy wysiłkowe EKG), aparatura monitorująca funkcje życiowe (kardiomonitor, monitory wieloparametrowe), aparaty do znieczulania ogólnego, respiratory, inkubatory; stacje filmowe.

Grupy produktowe:

- urządzenia domowe (GE Monogram, GE Cafe) oraz oświetlenie;
- urządzenia i systemy przemysłowe – do użytku w lotnictwie, przemyśle kosmicznym (produkcja silników samolotowych, raketowych i podzespołów dla NASA), kolejnictwie;
- urządzenia i serwisy elektroniczne;
- urządzenia i serwisy energetyczne;
- usługi finansowo-ubezpieczeniowe (GE Commercial Finance, GE Money);
- produkty związane z ochroną zdrowia;
- media i reklama (Bravo, NBC, CNBC, USA Network, stacje filmowe: Hallmark, Universal Chanel);



³⁸Dąbek A; Vivendi bez udziałów w NBC Universal; <http://satkurier.pl/news/62900/vivendi-bez-udzialow-w-nbc-universal.html>; 2010.01.26.

- wydobycie ropy i gazu ziemnego (Gemini, Odessa, Nuovo Pignone, Wellstream);
- technologia związana z odnawialnymi źródłami energii i uzdatnianiem wody.



Przedstawiony „zestaw” produktów nie pozwala poszukiwać konkretnych marek produktowych w rankingu Top 100, gdyż korporacja stosuje przede wszystkim strategię marki łączonej (strategia marki indywidualnej dla NBC). Promuje zatem po prostu markę GE i dlatego można wskazać wartość tej marki w rankingu 100 najcenniejszych marek świata (tabela 7).

Tabela 7 – Wartości marki General Electric w latach 2000–2010

Rok	Miejsce w rankingu top 100	Wartość marki w mld USD
2000	4	38,13
2001	4	42,40
2002	4	41,31
2003	4	42,34
2004	4	44,11
2005	4	47,00
2006	4	48,91
2007	4	51,57
2008	4	53,08
2009	4	47,78
2010	5	42,81

Zródło: opracowanie własne na podstawie: The 100 Top Brands; [2001/2000] 06.08.2001; s. 60-64; [2002/2001] 05.08.2002; s. 95-99; [2003/2002] 04.08.2003; s. 72-78; [2004/2003] 02.08.2004; s. 68-71; [2005/2004] 01.08.2005; s. 90-94; [2007/2006] 06.08.2007; s. 59-64; www.businesweek.com. oraz [2008-2010] Interbrand Best Global Brands 2001-2010: The Best Global Brands 2010; 2010.03.26; The Best Global Brands 2009; 2009.03.16; The Best Global Brands 2008; 2008.09.22. http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx.

Struktura organizacyjna

Siedziba firmy znajduje się w Nowym Jorku. GE posiada jednak oddziały na całym świecie: w Europie (w 24 państwach), w Azji Północnej (6 państw), Azji Południowej (6 państw), Australii, Nowej Zelandii, na Środkowym Wschodzie i w Afryce (15 państw), Południowej Ameryce (7 państw), Kanadzie i naturalnie w Stanach Zjednoczonych. Można wskazać

cztery główne centrale regionalne. Każda posiada zarząd, na którego czele stoi dyrektor. Na obecną strukturę zarządzania spółką składają się³⁹:

- **Board of Directors** – Zarząd dyrektorów; 15 dyrektorów (*Chairman of the Board and Chief Executive Office, 12 Independent Directors, 2 Material Relationship with GE*);
- **Board Committees** – Komitety Zarządu;
 - *Audit Committee* (5 dyrektorów);
 - *Management Development and Compensation Committee* (5 dyrektorów);
 - *Nominating and Corporate Governance Committee* (6 dyrektorów)⁴⁰;
 - *Public Responsibilities Committee* (9 dyrektorów) –niektórzy dyrektorzy w kilku komitetach;
- **Acquisition Integration Framework** – komórka integracji wewnętrznej sieci GE;
- **GE Intelligent Platforms** – platforma kreacji wiedzy, dzięki której następuje koordynacja interdyscyplinarnej wiedzy koncernu;
- **GE Capital International Services** (udziały GE 40%) – *outsourcing* pomocniczych procesów biznesowych (np. księgowość)⁴¹.



³⁹Warto zauważyć, że GE po raz pierwszy przebudował swoją strukturę już latach 1970–1972. Wcześniejszą bardzo rozbudowaną strukturę zastąpiono modelem 43 strategicznych jednostek biznesu (zmniejszono w ten sposób liczbę jednostek organizacyjnych ze 190 do 43). Obłój K; Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej; PWE; Warszawa 2007; s. 66.

⁴⁰GE zostało członkiem “*HR Scorecard Alliance*”, co oznacza, że zdecydowała się poddać wymogom w zakresie dobrych praktyk związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. www.digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi;2010.06.01.

⁴¹W 1997 r. GE utworzył komórkę jako spółkę-córkę *Gecis*, w 2004 r. GE sprzedało 60% udziałów spółki, tym nie mniej ciągle przedmiotem jej działania jest praca dla koncernu. Obecna nazwa Genpact. www.genpact.com/home/aboutgenpact/our-history.aspx; 2010.03.30.

Poszczególne działy korporacji z uwagi na szeroki zakres działalności posiadają po kilka jednostek biznesowych⁴².

Usługi finansowe i ubezpieczeniowe (GE Capital – GE Money) – oferuje szeroki wybór produktów i usług wspomagających rozwój firm na całym świecie (*GE Commercial Finance*) oraz produkty finansowe konsumenckie (*GE Consumer Finance*); jako dostawca biznesowych usług kredytowych i ubezpieczeniowych oferuje m. in.: pożyczki na zakup, leasing środków trwałych, w tym flot samolotowych, urządzeń i obiektów przemysłowych, pożyczki na nakłady inwestycyjne i zakup nieruchomości, programy finansowania, ubezpieczenia komercyjne oraz usługi reasekuracyjne; siedziby regionalne *GE Commercial Finance* mieszczą się w Amsterdamie, Londynie i Paryżu; jednostki organizacyjne to: *Corporate Financial Services, Healthcare Financial Services, Insurance, Leasing, Real Estate*; jednostki organizacyjne *GE Consumer Finance* mają charakter geograficzny: *Europe, Asia, Americas, Australia/New Zealand*.

Grupa medialna NBC Universal – dział to: największa sieć telewizyjna na świecie (*NBC*), rozwijające się sieci „lokalne” (np. hiszpańskojęzyczna sieć telewizyjna – *Telemundo*), bogate portfolio sieci informacyjnych (np. *CNBC Business*) i rozrywkowych; dodatkowo wytwórnia filmów fabularnych (*Universal Studios*); Jednostki organizacyjne: *Network, Stations, Entertainment, Universal, Sports/Olympics*.

Produkty konsumenckie i przemysłowe (GE Industrial) – dział dostarcza szeroki zakres produktów i usług, w tym: sprzęt AGD, produkty oświetleniowe oraz przemysłowe, systemy automatyzujące pracę w fabrykach, tworzywa sztuczne, silikon, kwarc, itp. Jednocześnie GE Industrial oferuje usługi finansowe na zakup urządzeń oraz ich obsługi. Jednostki organizacyjne GE Industrial: *Consumer&Industrial, Equipment Services, Plastics, Silicones/Quartz, Securit, Sensing, Fanuc, Inspection Technologies*.

Opieka medyczna (GE Healthcare) – dział dostarcza technologie medyczne, które wyznaczają nowe standardy w opiece nad pacjentem (w dziedzinie obrazowania medycznego i technologii informacyjnej, diagnostyki medycznej, systemów monitorowania pacjenta; wsparcie technologiczne badań naukowych nad różnymi schorzeniami oraz nowymi lekami (np. biofarmaceutyki); Jednostki organizacyjne: *Diagnostic Imaging, Clinical Systems, Information Technology, Services Bio Sciences*.

Infrastruktura techniczna i energetyczna (Energy and Technology Infrastructure) – dział dostarcza m. in.: silniki lotnicze, technologie wytwarzania i przesyłu energii, oczyszczania wody, wydobycia

⁴²Od lipca 2005 r. strukturę GE uproszczono do pięciu działów. <http://www.ge.com/pl/ourBusiness/industrial/index.html>; 2009.04.29.

ropy i gazu; jednostki organizacyjne: *Oil & Gas, Energy, Rail, Aviation, Water, Energy Financial Services, Aviation Financial Services.*

Systemy powiązań

Korporacja przez lata budowała swoje imperium. W latach 1981–2011 łączna liczba transakcji fuzyjnych wyniosła 247 (rekordowy był 1999 r. – 23 fuzje), natomiast liczba przejęć w tym okresie to 767 (tu rekordy padały w latach 1997–2002, w 1997 r. doszło do skutku, aż 58 transakcji). Z uwagi na ogromną liczbę fuzji i przejęć istnieje komórka „*Acquisition Integration Framework*”⁴³ odpowiedzialna za dostosowanie i scalenie nowych podmiotów ze strukturą GE.

Najważniejsze umowy o współpracy ostatnich lat to:

- 1999 GE i *Toshiba* – dwie spółki *joint venture* (*Toshiba GE Turbine Components, GE Toshiba Turbine Components de Mexico*) współpraca w zakresie produkcji części do samolotów oraz turbin parowych – w obydwu spółkach 66% udziałów GE, 34% *Toshiba*⁴⁴;
- 2000 GE ogłasza podpisanie umowy na kwotę 45 mld USD za przejęcie *Honeywell International Inc.*;
- 2002 *Esscor* – jednostka *Invensys* i *GE Industrial Systems* podjęły współpracę mającą na celu rozwój rozwiązań dynamicznej symulacji i sterowania procesami zachodzącymi w generatorach turbinowych, które produkuje i serwisuje GE;
- 2003 *ASTEC* podpisał „*Master Service Agreement*”, długoterminową umowę z *GE Energy* na dostarczanie usług związanych z realizacją projektów informatycznych w oparciu o technologię *GE Smallworld™ GIS*;
- 2003 przejęcie *Intellution*, wcześniej integralną część koncernu *Emerson*; w zakresie kompleksowych rozwiązań sfery automatyki, jak i oprogramowania przemysłowego
- 2003 *GE Industrial Systems* ogłosiło zakończenie przejęcia *SI Pressure Instruments* – jednostki *Hill & Smith Holding*. *SI Pressure Instruments* jest międzynarodowym dostawcą zaawansowanych technologii, aparatury i systemów pomiarowych z zakresu ciśnienia, dla wielu kluczowych gałęzi przemysłu (lotniczy, motoryzacyjny, spożywczy, naftowy, okrętowy, energetyka, inżynieria procesów).
- 2004 GE zakończyła proces przejęcia *Amersham Plc* – światowego lidera w dziedzinie technik diagnostycznych, środków kontrastowych oraz badań biomedycznych; oznacza to przekształcanie *GE Healthcare* w najbardziej wszechstronną na świecie firmę działającą w sferze

⁴³http://www.ge.com/citizenship/performance_areas/compliance_governance_acq.jsp ; 29.03.2010.

⁴⁴www.toshiba.co.jp/about/press/1999_06/pr0801.htm; 30.04. 2010.

- diagnostyki medycznej.
- 2005 GE podpisuje umowę *joint-venture* z *Honda Motor* powstaje spółka o nazwie *GE Honda Aero Engines* – produkcja silników do samolotów⁴⁵;
- 2007 *GE i BP* zawarły globalne porozumienie w celu opracowania i praktycznego zastosowania technologii (dla co najmniej 5 elektrowni) obniżania emisji dwutlenku węgla przy produkcji energii elektrycznej;
- 2007 GE nawiązuje współpracę z *KIA Motors* polegającą na finansowaniu zakupu samochodów dla klientów *KIA Motors* oraz finansowaniu działalności jej dealerów⁴⁶;
- 2008 współpraca między *GE* a firmą *Mubadala* – podpisanie umowy o globalnym partnerstwie obejmującym szereg inicjatyw z zakresu finansowania przedsiębiorstw, działań badawczo-rozwojowych w dziedzinie czystej energii, lotnictwa, przemysłu oraz programów *corporate learning*.
- 2008 nawiązanie partnerskiej współpracy *GE i Google*; cel: stworzenie nowoczesnego systemu generowania, przesyłania i dystrybucji energii elektrycznej, zwanego inteligentną siecią energetyczną (*smart grid*), oraz przystosowanie go do obsługi elektrycznych środków transportu nowej generacji⁴⁷;
- 2009 *GE i Intel Corporation* ogłosiły nawiązanie współpracy w zakresie rozwoju i wprowadzania na rynek medyczny domowych rozwiązań technologicznych, które pozwolą osobom starszym na niezależne życie⁴⁸;
- 2009 partnerstwo *GE i Masdar*⁴⁹ – projekt *Masdar City* – ekologicznego miasta przyszłości, na terenie pierwsze na świecie *Centrum GE Ecomagination* – tworzenie i wdrażanie ekologicznych technologii i rozwiązań biznesowych;
- 2010 GE kupiło za 1,3 mld USD sektor paliwowy firmy *British Wellstream Holding*, producenta sprzętu wiertniczego;
- 2011 całkowite przejęcie od *Vivendi NBC Universal*.

W tabeli 8 przedstawiono przykładowe powiązania GE z okresu 2000–2009.

⁴⁵ <http://forum.sprawnymarketing.pl/web-2-0-nowe-modele-biznesowe>; 2009.04.29.

⁴⁶ <http://www.gehonda.com>; 2009.04.29.

⁴⁷ <http://www.flota.v10.pl/KIA> i GE Money Bank nawiązały współpracę; 2009.04.29.

⁴⁸ <http://itbiznes.pl/art36144.html>; 2009.04.29.

⁴⁹ <http://www.femia.pl/ekologia/ekologia/ekologia/w-masdar-city-powstanie-centrum-ge-ecomagination.html>; 2009.04.04.

Tabela 8 – System powiązań GE – przykłady dywersyfikacji działalności

Nazwa podmiotu współpracującego	Typ współpracy	Zakres przedmiotowy współpracy	Data rozpoczęcia
Honeywell International Inc. ⁵⁰	przejęcie	rozszerzenie portfela o specjalistyczne usługi dla lotnictwa, przemysłu motoryzacyjnego, transportu, np: silniki z turbodoładowaniem, urządzenia bezpieczeństwa lotu i lądowania, systemy hamulcowe, termiczne łącza, włókna i substancje chemiczne, produkty do pielęgnacji samochodów)	2000
Esscor - jednostka Invensys ⁵¹	współpraca	rozwój rozwiązań dynamicznej symulacji i sterowania procesami zachodzącymi w generatorach turbinowych	2002
Intellution ⁵²	przejęcie	kompleksowe rozwiązania w sferze automatyki i oprogramowania przemysłowego	2003
BP ⁵³	współpraca	technologie zmniejszające emisję dwutlenku węgla w elektrowniach	2007
Mubadala Development Company ⁵⁴	współpraca	finansowanie przedsiębiorstw, działań badawczo-rozwojowych w dziedzinie czystej energii, lotnictwa, przemysłu oraz programów <i>corporate learning</i> .	2008
Google ⁵⁵	współpraca	nowoczesny system generowania, przesyłania i dystrybucji energii elektrycznej	2008
Intel Corporation ⁵⁶	<i>joint venture</i> (50/50)	innowacje w zakresie rynku medycznego;	2009
SAFRAN Group/ Aviation Industry Corporation of China (AVIC)	<i>joint venture</i> (50/50)	silniki elektryczne do chińskich samolotów C919, siedziba w Pekinie.	2009
Comcast Corporation	<i>joint venture</i> (udziały 49% GE - NBC Universal, 51% Comcast)	współpraca w ramach sieci kablowych, sieci cyfrowych, stacji telewizyjnych, produkcji telewizyjnych; zarządzanie spółką prowadzi Comcast; siedziba Nowy Jork	2009

⁵⁰Konglomerat przemysłowy obejmujący takie segment jak: Automation and Control Aerospace, Honeywell Specialty Materials, Transportation Systems.<http://www.answers.com/topic/honeywell-international>; 2009.05.06.

⁵¹http://katalog.xtech.pl/wiadomosci/wiadomosc_571.html; 2009.06.02.

⁵²<http://www.abmicro.com.pl/ofirmie/publikacje/globalna.html>; 2009.04.20.

⁵³<http://www.bp.com/genericarticle>; 2009.04.20.

⁵⁴<http://www.femia.pl/ekologia/ekologia/ekologia/w-masdar-city-powstanie-centrum-ge-ecomagination.html>; 2009.03.09.

⁵⁵<http://media2.pl/technologie/40717-ge-i-google-lacza-sily.html>; 2009.06.05.

⁵⁶<http://www.chip.pl/news/wydarzenia/umowy-i-fuzje/2009/04/wspolpraca-ge-i-intela-w-zakresie-rynku-medycznego>; 05.06.2009.

Harbin Electric Machinery (HEC)	<i>joint venture</i> (udziały 49% GE, 51% HEC)	inwestycje wykorzystujące turbiny wiatrowe projektowane przez GE; siedziba Pekin.	2009
---------------------------------	------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	------

Źródło: opracowanie własne.

GE to przedsiębiorstwo, które dostarcza najnowocześniejsze rozwiązania nie tylko z zakresu sektora elektronicznego czy elektrycznego, do których jest klasyfikowane. *GE* to także światowy gigant technologiczny, medialny, usług finansowych. Hasło przedsiębiorstwa brzmi „Działamy z wyobraźnią”, co pozwala na wybieganie w przyszłość i budowanie rozwiązań innowacyjnych. Prawdopodobnie właśnie w tym tkwi sekret sukcesu tej najpotężniejszej korporacji współczesnego świata. Dodatkowym atutem *GE* jest silnie zdywersyfikowana działalność. Firma realizuje projekty w dziedzinach odległych od siebie, takich jak: produkcja silników lotniczych, urządzenia do wytwarzania energii, technologie zabezpieczeń elektronicznych, medyczna diagnostyka obrazowa, usługi finansowe, programy telewizyjne, tworzywa sztuczne.

Korporacja odróżnia się od innych przedsiębiorstw sklasyfikowanych na czołowych pozycjach w rankingu i być może powinna być klasyfikowana w gronie spółek finansowych (ranking takich korporacji UNCTAD opracowuje, jako oddzielny od 2003 r.⁵⁷). „Dojną krową” w *GE* jest dział finansów. Być może dla przeciętnego odbiorcy *GE* jest bardziej znany z żarówek i AGD, (stąd klasyfikacja, jako spółki sektora elektronicznego), to jednak *GE Capital* jest „silnikiem zysków” dla korporacji. *GE Capital* przyniósł prawie połowę całkowitych zysków netto korporacji z ostatnich pięciu lat i dlatego na rozwoju tego właśnie działu koncentruje się korporacja⁵⁸. Należy jednak podkreślić, że właśnie dywersyfikacja oferty „uratowała” *GE* przed dotkliwymi, niż w przypadku innych operatorów rynku finansowego, skutkami kryzysu finansowego.

W rankingu najbardziej podziwianych firm sektora elektronicznego *General Electric* nieustannie (2006–2010) zajmuje pierwsze miejsce, co potwierdza, że model rozwojowy korporacji został uznany za spełniający najwyższe standardy. W rankingu *Most Admired Companies* oceniane są bowiem takie elementy jak: innowacyjność, wykorzystanie aktywów korporacyjnych, w tym szczególnie zasobów ludzkich (talentów pracowników), społeczna odpowiedzialność organizacji, czyli np. jej nastawienie do ochrony

⁵⁷W 2003 r. *GE Capital Service* zostało sklasyfikowane na miejscu 27 (The world's top 50 financial TNCs ranked by Total assets) z aktywami ogółem 554,5 mld USD w 2006 r. aktywa te wynosiły 543,7 mld USD. Por. WIR 2008 – Table A.I.17. i WIR 2001- Table A.I.12. W 2009 r. wśród 50 korporacji finansowych (sklasyfikowanych wg. GSI) *GE Capital Corp.* nie znalazło się.

⁵⁸<http://www.propublica.org/article/how-a-loophole-benefits-general-electric-628>

środowiska, przejrzystości reguł działania, poszanowania praw człowieka etc., model zarządzania, prowadzona polityka inwestycyjna, kondycja finansowa oraz jakość oferty (produktów i usług)⁵⁹.



2.2. Vodafone Group Plc **vodafone**

Vodafone (**VO**ice – **DA**tA – **ONE**) jest międzynarodowym operatorem telefonii komórkowej. Zarząd firmy mieści się w Newbury w Wielkiej Brytanii oraz w Düsseldorfie w Niemczech. Jest to największa firma na świecie zajmująca się usługami telekomunikacyjnymi. *Vodafone* ma najwyższy wskaźnik umiędzynarodowienia wśród korporacji telekomunikacyjnych (i jeden z najwyższych w całym rankingu) – 88,6%. To konsekwencja faktu, że 205 mld USD aktywów z 222 ogółem zostało ulokowane za granicą. Podobnie wyglądają proporcje sprzedaży za granicą (52 mld USD) do ogólnego wolumenu (ok. 60 mld USD) i zatrudnienia (odpowiednio 69 tys. zatrudnionych za granicą do 79 tys. zatrudnionych ogółem). W tym kontekście stwierdzenie, że *Vodafone* działa w ok. 60 państwach świata „wypada blado” (w ok. 30 posiada filie, z pozostałymi umowy partnerskie z lokalnymi sieciami). W tabeli 9 przedstawiono zmiany wartości rynkowej oraz zysku spółki w latach 2000-2009.

Tabela 9 – Wartość rynkowa i zysk Vodafone (2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu*	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	14	174,91	1,81
2001	27	102,95	3,18
2002	12	147,99	5,73
2003	14	159,15	1,60
2004	18 (zysk Fortune poz. 53)	147,64	-13,91
2005	398	115,44	-14,25
2006	432	146,48	-38,03
2007	407	171,94	-10,59

⁵⁹Ranking tworzony jest od 2006 r. Łączna ocena przedstawiana jest jako wskaźnik, będący średnią ośmiu ocenianych parametrów. GE uzyskiwał oceny na poziomie 8,40–7,07 pkt. (max 10 pkt.). w latach 2006–2007 był najwyżej notowaną spółką, w latach 2008-2010 został zdetrzonizowany przez Apple. The World's Most Admired Companies; 2006, 2007, 2008, 2009, 2010;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/.../industries/.html>; 2010.11.30.

2008	20	93,66	13,30
2009	46	112,26	4,38

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200* [lata 2001–2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005–2009].
Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39; 2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04; 2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji

- 1985 powstanie *Vodafone*;
- 1986 *Racal Electronics* wykupuje mniejszościowych akcjonariuszy *Vodafone* za 110 mln funtów;
- 1988 firma została przemianowana na *Racal Telecom*;
- 1991 podział *Racal Telecom*; *Racal Electronics* wyodrębnił się jako *Vodafone Group*;
- 1996 nabycie 2/3 udziałów w *Talkland*; zakup *Peoples Phone*;
- 1997 wprowadzenie logo *Speechmark*.
- 1999 zakup *Airtouch Communications Inc* i zmienienie jej nazwy na *Vodafone Airtouch plc.* ;
- 1999 sprzedaż 17,2% udziałów w *E-Plus Mobilfunk*;
- 2000 przejęcie *Mannesmann* za 124 mld EUR⁶⁰; *joint venture* z *Bell Atlantic Corp: Verizon Wireless*; powrót do nazwy *Vodafone Group Plc.*
- 2001 przejęcie *Eircell* a następnie części *Eircom* w Irlandii (zmiana nazwy na *Vodafone Ireland*) oraz japońskiego *J-Phone*; pierwsze 3G – połączenie głosowe w sieci 3G; podpisanie partnerstwa z *TDC Mobil* w Danii.
- 2002 *Radiolinja* podpisała „Partner Network” i zmieniła swoją nazwę na *Elisa* (Estonia i Finlandia).
- 2003 porozumienie partnerskie z *Mobilkom Austria* (w rezultacie Austria, Chorwacja i Słowenia zostały dodane do społeczności *Vodafone*);
- 2003 wprowadzenie *Oga Vodafone* na rynku islandzkim;
- 2003 przejęcie kolejnego pakietu akcji *Omnitel-Pronto Italia* i uzyskanie pełnej kontroli – zmiana jej nazwy na *Vodafone Italia*;
- podpisanie porozumienia Partner Network z *Bite*;
- 2004 podpisanie umowy Partner Network z *LuxGSM* i z *CYTA*;
- 2004 zakup *Singlepoint Airtime John Caudwell* (*Caudwell Group*);
- 2005 nabycie *MobiFon SA* (Rumunia) i *AC Oskar Mobile* (Czechy);

⁶⁰Wcześniej *Mannesmann* przejął od włoskiego *Olivetti* za 7,6 mld EUR 55% udziałów w operatorze komórkowym *Omnitel Pronto Italia* oraz 100% udziałów firmy *Infostrada*, stając się drugim operatorem we Włoszech. Pierścionek Z; Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa; Wyd. PWN; Warszawa 2006; s. 401–403.

- wprowadzenie Vodafone Passport, roamingu planu.
- 2006 restrukturyzacja spółki – sprzedaż 25% udziałów *Swisscom*; sprzedaż 25% udziałów *Proximus*;
- 2006 zakup *Telsim Mobil Telekomunikasyon Hizmetleri* (Turcja);
- 2007 zakup *Hutch Essar* z *Hutchison Telecommunications International Limited*; wprowadzenie M-Pesa, transakcje finansowe przez telefon komórkowy; *Vodafone* zgadza się na zakup *Hutchison Essar Limited*;
- 2007 podpisanie serii porozumień o współpracy: np. z *YouTube*, *Google*, *MySpace*, *Ebay*;
- 2008 partnerstwo z grupą MTS (do sfery *Vodafone* dołączają: Rosja, Armenia, Turkmenistan, Ukraina i Uzbekistan);
- 2008 *Vodafone* nabywa 70% udziałów *Ghana Telecom* za 900 mln USD;
- 2008 *Vodafone* wprowadza M-Paisa w afganikańskim Roshan;
- 2009 *Vodafone* zwiększa udziały w Plus GSM (Polska);
- 2009 *joint-venture* (50/50) z *Hutchison 3G Australia* (spółką zależną *Hutchison Whampoa*) powstaje VHA (*Vodafone Hutchison Australia Pty Limited*);
- 2010 fuzja *Vodafone Turkey* z *Borusan Telekom* (Turcja).

Marka i główne produkty

Główne produkty i usługi:

- usługi telekomunikacyjne: *Vodafone At Home*, *Vodafone Office*, *Vodafone Passport*, *Vodafone Live*;
- inne usługi: *Fixed Broadband Services*, *Mobile Advertising*, *Business Managed Services*;
- urządzenia: telefony (*BlackBerry Storm*, *iPhone*), słuchawki itp.; modemy (*Vodafone Mobile Connect*).

Podstawową marką grupy jest *Vodafone*. Korporacja przyjęła zasadniczo strategię marki łączonej. Choć *BlackBerry* i *iPhone* to przykłady strategii marki indywidualnej⁶¹. Wartość marki *Vodafone* wg rankingu *Financial Times BrandZ 2010* wyniosła 44,4 mld USD (wartość marki *BlackBerry* 30,71 mld USD). W rankingu *Best Global Brands 2010* wartość marki *BlackBerry* wyniosła 6,76 mld USD (*Vodafone* w tym rankingu w ogóle nie jest notowane)⁶².

⁶¹<http://www.vodafone.co.uk/brands/blackberry/2010.11.20>.

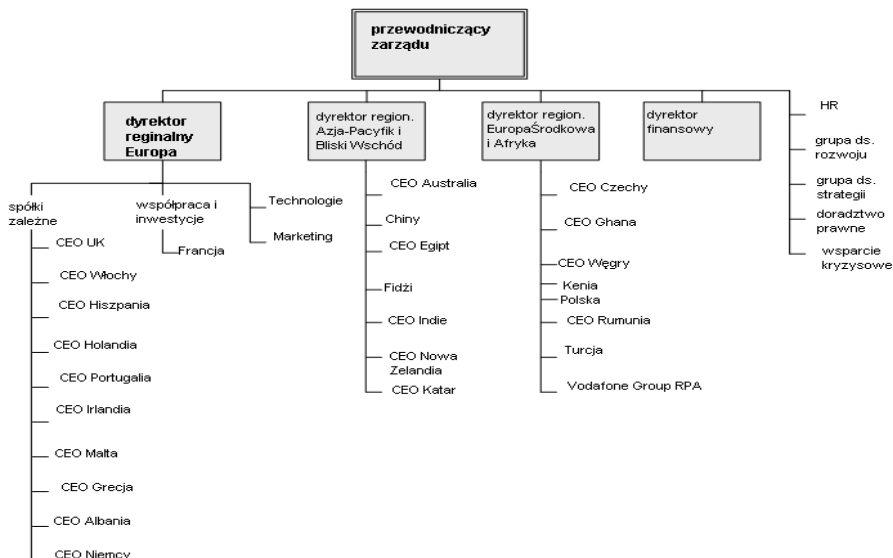
⁶²http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx (2010) oraz http://www.2010_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx.pdf; s.103; 2010.11.28.

Struktura organizacyjna

Analiza rozkładu geograficznego filii (100% własności) i innych powiązań *Vodafone* oraz udziału w sprzedaży na poszczególnych rynkach, pozwala docenić siłę korporacji a równocześnie rolę sprawności zarządzania tak rozłożystą siecią (schemat organizacyjny *Vodafone* – schemat 2).

Schemat 2 – Struktura organizacyjna Vodafone

Źródło: www.vodafone.com



Europa:

- **Albania:** Vodafone (własność 99,9%; udział w rynku 48%)
- **Austria:** A1 (własność 0%; udział w rynku 38,7%)
- **Belgia:** Proximus (własność 0%; udział w rynku 48,7%)
- **Bulgaria:** Mobiltel (własność 0%; udział w rynku 52,5%)
- **Chorwacja:** VIPnet (własność 0%; udział w rynku 42,9%)
- **Cypr:** Cytamobile-Vodafone (własność 0%; udział w rynku 89,5%)
- **Cypr Północny:** KKTC Vodafone (własność 100%)
- **Czechy:** Vodafone (Oskar) (własność 100%; udział w rynku 19.62%)
- **Dania:** TDC Mobil (własność 0%; udział w rynku 41.4%)
- **Estonia:** Elisa Oyj (Radiolinja) (własność 0%)
- **Finlandia:** Elisa Oyj (Radiolinja) (własność 0%; udział w rynku 30%)
- **Francja:** SFR (własność 43.9%; udział w rynku 36%); Neuf Cegete (własność 42.92%)
- **Grecja:** Vodafone (Panafon); (własność 99.9%; udział w rynku 35.6%)
- **Hiszpania:** Vodafone (Airtel); (własność 100%; udział w rynku 33.1%)
Tele 2 Telecommunication Services S.L.U. (własność 100%)
- **Islandia:** Vodafone (Og Vodafone; Tal, Íslandssimi) (własność 0%; udział w rynku 35%)

- **Irlandia:** Vodafone (Eircell) (własność 100%; udział w rynku 51%)
- **Łotwa:** Bitē Latvija; (własność 0%, udział w rynku 52%)
- **Litwa:** Bitē Lietuva; (własność 0%, udział w rynku 52%)
- **Luksemburg:** LUXGSM (własność 0%; udział w rynku 64%)
- **Malta:** Vodafone (Telecell) (własność 100%; udział w rynku 54%)
- **Holandia:** Vodafone (Libertel)(własność 99.9%; udział w rynku 24.2%)
- **Niemcy:** Vodafone (D2) (własność 100%; udział w rynku 35.64%)
Arcor (własność 100%)
- **Polska:** Plus (własność 24.4%; udział w rynku 32,2%)
- **Portugalia:** Vodafone (Telecel)(własność 100%; udział w rynku 37.2%)
- **Rumunia:** Vodafone (Connex) (własność 100%; udział w rynku 45.4%)
- **Słowenia:** Si.mobil-Vodafone (własność 0%; udział w rynku 24.9%)
- **Szwecja:** Telenor (Vodafone; Europolitan) (własność 0%; udział w rynku 16%)
- **Szwajcaria:** Swisscom (własność 0%; udział w rynku 62%)
- **Turecja:** Vodafone (Telsim) (własność 100%; udział w rynku 24%)
- **Węgry:** Vodafone (własność 100%; udział w rynku 21.41%)
- **Wielka Brytania:** Vodafone (własność 100%; udział w rynku 24%)
- **Włochy:** Vodafone (Omnitel) (własność 76.86%; udział w rynku 35%)
- **Wyspy Owcze:** Vodafone (do 2008 Kall) (własność 0%; udziały w rynku 20%)

Bliski Wschód i Afryka:

- **Katar:** Vodafone Qatar QSC (własność 22,95%)
- **RPA:** Vodacom Group (Pty) Limited (własność 50%)
- **Kenia:** Safaricom (40%)
- **Ghana:** Ghana Telecommunications Company Limited (własność 70%)
- **Egipt:** Vodafone Egypt Telecommunications SAE (własność 54,93%)

Australia i Oceania:

- **Nowa Zelandia:** Vodafone (własność 100%)
- **Fidżi:** Vodafone Fiji Limited (własność 49%)

Ameryka Północna:

- **USA:** Cellco Partnership (własność 45%)
- **Meksyk:** América Móvil of Mexico

Azja:

- **Azerbejdżan:** Nar Mobile (własność 100%)
- **Chiny:** China Mobile Limited (własność 3,21%)
- **Bahrajn:** Zain Bahrain (własność 6,25%).

Konstrukcja zarządu spółki jest dość standardowa:

- przewodniczący;
- dyrektor wykonawczy; 10 członków zarządu (w tym: dyrektor finansowy i zastępca przewodniczącego);
- Komitet Wykonawczy (m. in. dyrektor naczelny, dyrektor na Europę, dyrektor finansowy, dyrektor ds. kontaktów zewnętrznych, dyrektor na Europę Środkową i Afrykę, dyrektor

- na Azję-Pacyfik i Bliski Wschód oraz główny radca prawny);
- Komisja Rewizyjna (4 członków) oraz Komitet ds. Wynagrodzeń.

W tabeli 10 przedstawiono kontynentalny rozkład aktywności *Vodafone Group*, z uwzględnieniem siedzib lokalnych central, a także oferty produktowej.

Tabela 10 – Globalna struktura organizacyjna Vodafone

Liczba filii (rozkład kontynentalny)	Działy (udział % w sprzedaży korporacji)	Umiejscowienie centrali działu (miasto/państwo)	Produkty działu
Europa-23	-usługi komunikacyjne – 12% -usługi głosowe – 63% -usługi przesyłania danych – 18% -usługi telefonów stacjonarnych –7%	Albania, Austria, Belgia, Chorwacja, Cypr, Niemcy, Grecja, Węgry, Islandia, Irlandia, Włochy, Litwa, Łotwa, Malta, Holandia, Portugalia, Słowenia, Hiszpania, Wielka Brytania, Turcja, Bułgaria, Rumunia, Republika Czech	-telefony komórkowe, -sieć bezprzewodowa, router, mail, przesył danych, poczta głosowa -Vodafone paszport -Vodafone live -Mobil TV -usługi fixed broadband -urządzenia telefoniczne
Ameryka Płn -2	-produkcja -usługi telefoniczne -internet usługi telefonów stacjonarnych	Karaiby, USA	-sieć bezprzewodowa -router -vodafone live -internet -vodafone wireless
Ameryka Płd -1	-usługi komórkowe -usługi internetowe - usługi telefonów stacjonarnych	Chile	-telefony komórkowe -przesył danych -internet -kart pamięci
Azja- 11	-usługi telefoniczne -usługi internetowe -produkcja -głosowe	Bahrajn, Afganistan, Chiny, Japonia, Hongkong, Indie, Sri Lanca, Malezja, Singapur, Katar, Zjednoczone Emiraty Arabskie	-karty pamięci -mobilny router -Push mail -poczta głosowa -telefony
Afryka- 8	-usługi telefoniczne -telefony komórkowe -internet	Egipt, Kenia, Południowa Afryka, Lesoto, Mozambik, Tanzania, Ghana, Demokratyczna Republika Konga	-Vodafone live -karty pamięci -router -Vodafone world -usługi fixed broadband

Oceania- 4	-usługi telekomunikacyjne -usługi internetowe	Australia, Fidżi, Nowa Zelandia, Indonezja	-Vodafone live -karty pamięci - podłączenie router -przesył danych -Push mail -usługi fixed broadband
-------------------	--------------------------------------------------	--------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.vodafone.com.

System powiązań korporacji

System misternie kreowanych powiązań korporacji jest niezwykle rozbudowany. Najważniejsze z lat 2000–2009, w rozbiciu na branżowe i pozabranżowe przedstawiono w tabelach 11 i 12.

Tabela 11 – Powiązania wewnątrzbranżowe Vodafone – przykłady

Nazwa podmiotu współpracującego	Typ współpracy (rodzaj umowy)	Data rozpoczęcia /zakończenia
Borusan Telekom (Turcja)	Przejęcie 100%	Grudzień 2009
Chunghwa Telecom (Tajwan)	Przejęcie 100%	Listopad 2009
Arcor	Przejęcie 100%	Maj 2008
Tele 2	Przejęcie 100%	Grudzień 2007
Vodafone Essar i Bharti oraz Idea Cellural Linted (16%)	Objęcie 42% udziałów w Indus Towrs Limited (Indie –pełna oferta usług)	Grudzień 2007
CGP Investments Limited (Vodafone Essar)	Przejęcie 100%,	Maj 2007
Tele2 Italia SpA i Tele2 Telecommunications Services SLU (Włochy)	Przejęcie 100%	Maj 2007/2011
Vodafone Egipt (Egipt)	Przejęcie udziałów 4,8%	Grudzień 2007
Bharti Artel (Indie)	Przejęcie udziałów 5,6%	Luty 2007
Swisscom Mobile AG (Szwecja)	Przejęcie udziałów 25%	Grudzień 2006
Belgacom Mobile S.A. (Belgia)	Przejęcie udziałów 25%	Listopad 2006
Telsim Mobil Telekomunikasyon (Turcja)	Przejęcie 100%	Maj 2006
Vodafone Japan	Przejęcie udziałów 97,7%	Kwiecień 2006
MobiFon S.A. (“MobiFon”)	Przejęcie udziałów 79%	Maj 2005
Connex (Rumunia)	Przejęcie 100%	Maj 2005
Oskar Mobil a.s. (Czechy)	Przejęcie udziałów 99,9%	Maj 2005
Neuf Cegetel	Przejęcie udziałów 12,4%	Maj 2005
América Móvil of Mexico	Przejęcie 100%	Maj 2005
Airtel mobil S.A	Przejęcie udziałów 52,1%	2001
Swisscom Movile S.A.	Przejęcie udziałów 25%	2001
E-Plus	Przejęcie udziałów 16%	2001
OTE	Przejęcie udziałów 52%	2000
Mannesmann AG	Przejęcie 100%	Kwiecień 2000

Źródło: Kucharz A; Stan..op.cit.; 2002.07.03; Pięścionek Z; Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa; Wyd. PWN; Warszawa 2006; s. 397–406; Annual Reports: Acquisitions; History and Development www.vodafone.com; 2008.03.31.

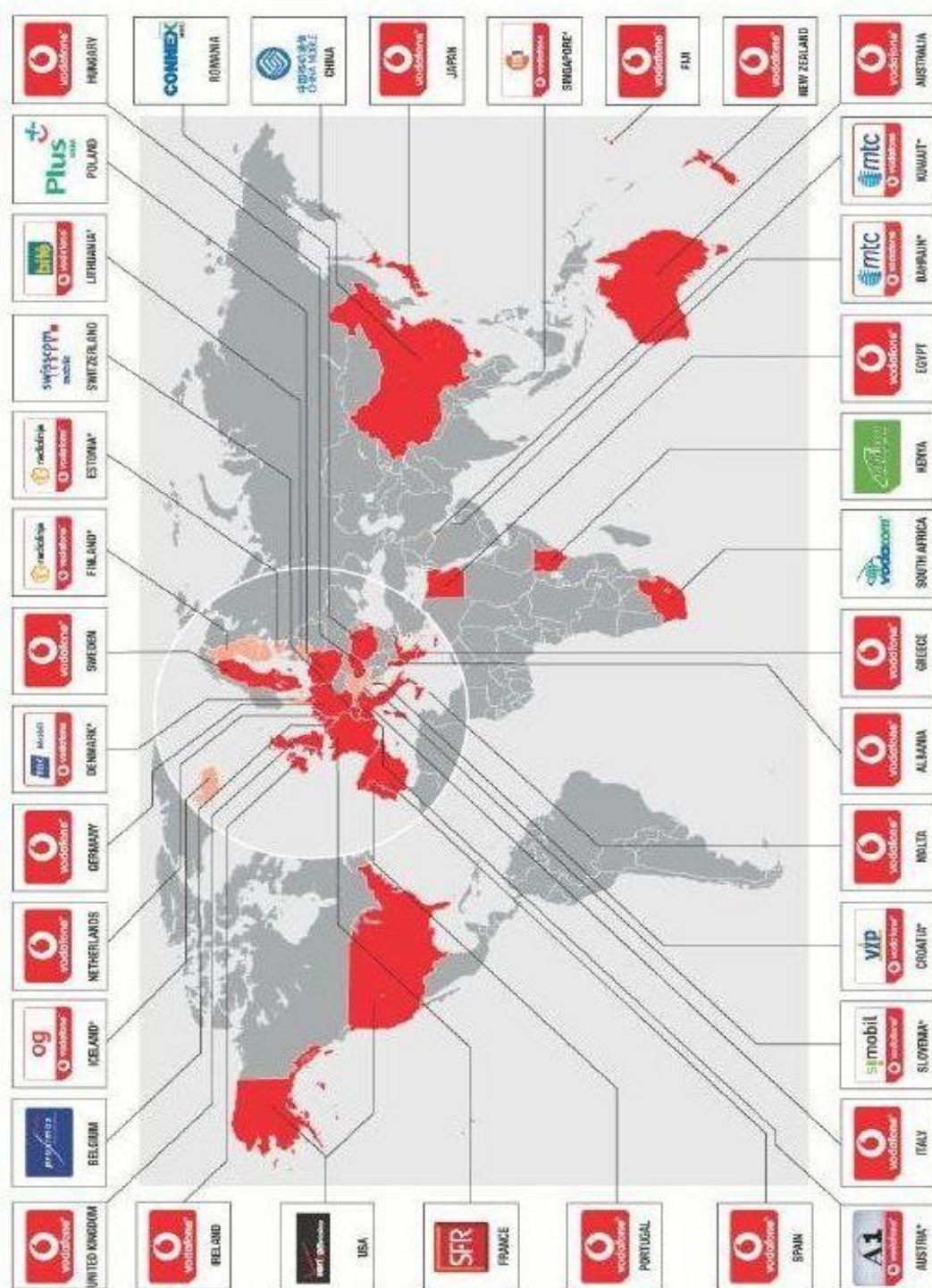
Tabela 12 – Powiązania pozabranżowe Vodafone – przykłady

Nazwa podmiotu z innego sektora	Typ współpracy	Zakres przedmiotowy współpracy
McLaren Mercedes team Formula 1	sponsoring sportowy	promocja, koszulki, logo na bolidzie F1; inauguracja nocnego wyścigu Formuły 1
UEFA champions league	sponsoring sportowy	promocja, koszulki, usługa filmików video z najlepszymi częściami meczu i golami dostępna na telefonie
England cricket team	sponsoring sportowy	promocja
Music unlimited	marketing społeczny	międzynarodowe przesłuchania artystów na festiwal, dostęp do programu na telefonie
Abacus Travel Systems Pte Ltd	<i>joint-venture</i> 30%	marketing i dystrybucja usług związanych z podróżą poprzez internetowy system rezerwowania lotów
ASEAN Telecom Holdings Sdn Bhd	<i>joint venture</i> 14,3%	inwestycyjna spółka holdingowa
Asiacom Philippines,	<i>joint venture</i> 40%	inwestycyjna spółka holdingowa
Bharti Telecom Limited	<i>joint venture</i> 32,8%	inwestycyjna spółka holdingowa
Main Event Television Pty Limited	<i>joint venture</i> 33,3%	dostarczanie kablowych programów telewizyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.vodafone.com

Na mapie nr 1 przedstawiono rozkład filii Vodafone na świecie oraz marki, pod którymi korporacja występuje w poszczególnych państwach.

Mapa 1 – Rozkład filii Vodafone (spółki zależne) Źródło: www.vodafone.com



2.3. Royal Dutch Shell Group

Royal Dutch/Shell – brytyjsko-holenderski koncern petrochemiczny, zajmujący się głównie wydobywaniem ropy naftowej i gazu ziemnego oraz ich przesyłem, przetwórstwem, dystrybucją i sprzedażą. Od początku istnienia logotypem firmy jest muszla, która nawiązuje do pierwotnej działalności spółki (1833 r., z zaznaczeniem, że wtedy nazwa *Shell* nie miała jeszcze nic wspólnego z paliwami a jedynie z muszelkami). Obecnie korporacja działa w ponad 100 krajach na całym świecie. Jej centrala mieści się w Hadze (Holandia).



Shell zaangażowany jest w poszukiwania oraz wydobycie ropy i gazu ziemnego w ponad 40 krajach świata. Ta dziedzina działalności koncernu obejmuje poszukiwania nowych złóż, szacowanie pokładów pod względem ich zasobności, prowadzenie projektów zagospodarowania złóż, ich rozbudowywania a także wycofywania wykorzystanych złóż z eksploatacji.

Korporacja jest jednym z czołowych przedsiębiorstw międzynarodowych. Dane odnośnie wartości rynkowej i zysku *Royal Dutch Shell* w latach 2000–2009 przedstawia tabela 13.

**Tabela 13 – Wartość rynkowa i zysk korporacji
Royal Dutch/Shell Group w latach 2000–2009**

Rok	Miejsce w rankingu*	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	8	216,50	12,72
2001	7	194,55	10,85
2002	8	158,47	9,42
2003	10	174,83	11,41
2004	6	211,79	18,50
2005	7	203,52	25,31
2006	8	208,25	25,44
2007	6	221,09	31,33
2008	2	135,10	26,28
2009	8	168,63	12,52

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200* [lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].
Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39; 2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04; 2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Wartość rynkowa spółki dla lat 2000 i 2004–2007 przekracza 200 mld USD⁶³. Zysk powyżej 20 mld USD spółka odnotowała w latach 2005–2008. *Shell* jest obok *BP* liderem branży petrochemicznej i tylko te dwie marki petrochemiczne znajdują się w rankingu 100 najcenniejszych na świecie (tabela 14). Interesujące jest, że żadna z nich nie „zmieściła” się w rankingu 50 najbardziej innowacyjnych firm świata w 2010 r. W 2009 r. *Shell* zamykał ranking – był na poz. 50⁶⁴.

Tabela 14 – Wartości marki firmy Shell (w latach 2000–2010)

Rok	Miejsce w rankingu top 100	Wartość marki w mld USD
2000	77	2,79
2001	77	2,84
2002	83	2,81
2003	83	2,98
2004	84	2,98
2005	90	3,05
2006	89	3,17
2007	93	3,33
2008	97	3,47
2009	92	3,23
2010	81	4,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The 100 Top Brands; [2001/2000] 06.08.2001; s. 60–64; [2002/2001] 05.08.2002; s. 95–99; [2003/2002] 04.08.2003; s. 72–78; [2004/2003] 02.08.2004; s. 68-71; [2005/2004] 01.08.2005; s. 90–94; [2007/2006] 06.08.2007; s. 59–64; www.businessweek.com. oraz [2008-2010] Interbrand Best Global Brands 2001–2010: The Best Global Brands 2010; 2010.03.26; The Best Global Brands 2009; 2009.03.16; The Best Global Brands 2008; 2008.09.22. http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx.

Historia rozwoju korporacji⁶⁵

- 1833 Marcus Samuel (późniejszy założyciel firmy *Shell*) otworzył w Londynie sklep z antykami oraz orientalnymi muszlami; ze sklepu rozwinęło się przedsiębiorstwo handlowe *Shell Transport & Trading Company*;
- 1890 założenie firmy *Royal Dutch Petroleum Company* (Holandia), która zajęła się eksploatacją złóż ropy naftowej na Sumatrze;
- 1902 budowa pierwszej w Holandii rafinerii ropy naftowej;

⁶³Spadki wskaźników w latach 2003 i 2009 podobnie jak w przypadku innych korporacji związane są z kryzysami ogólnoswiatowymi.

⁶⁴W 2006 r. był na poz. 54, w 2007 r. na poz. 69. The 50 Most Innovative Companies 2010, 2009, 2008 oraz The 100 Most Innovative Companies 2007, 2006 www.businessweek.com.

⁶⁵Historia, www.shell.com/pl; 2010.01.05.

- 1903 powstała organizacja *Asiatic Petroleum Company* w skład, której wchodził *Shell Transport&Trading Company* i *Royal Dutch Petroleum*;
- 1907 powstanie koncernu *Royal Dutch Shell Group*, w wyniku połączenia holenderskiej kompanii naftowej *Royal Dutch Petroleum Company* oraz angielskiej firmy handlowej *Shell Transport & Trading Company* (*Royal Dutch* 60% całkowitego dochodu, *Shell Transport* – 40%);
- 1919 powstanie *Shell Aviation Service* – firmy powołanej w celu dostarczania paliwa i olejów dla dynamicznie rozwijającego się lotnictwa;
- 1929 wejście *Shell* do branży chemicznej;
- 1938 osiągnięcie 10% udziału wydobycia ropy naftowej na świecie;
- 1950 alians *Shell* z *Middle East Gulf Oil*;
- 1950 początek współpracy z Ferrari w Formule 1;
- 1950 początek rozwoju badań nad wykorzystaniem gazu i alternatywnych źródeł energii;
- 1973 zainteresowanie energią atomową – partnerstwo z *Gulf Oil*, ale sprzedaż udziałów już w 1974 r. (w produkcji paliwa chłodzącego reaktory i paliwa do reaktorów);
- 1970–1980 – odkrycie wielu złóż ropy naftowej i gazu ziemnego na Morzu Północnym;
- 1979 zainteresowanie energią słoneczną – przejęcie 50% udziałów w australijskiej firmie *Solarhart* (pozyskiwanie energii z biomasy, ze spalania odpadów do biopaliw);
- 1980–1990 – inwestycje w rozwój zaawansowanych technologii (np. sejsmiczne wiertło 3D) i działania proekologiczne⁶⁶;
- 1985 *Shell* wykupił pozostałe 30% akcji w *Shell Oil*;
- 1990–2000 – okres spadku cen ropy na rynkach światowych; *Shell* koncentrował swe działania na wydobyciu, przetwarzaniu i sprzedaży produktów naftowych, ale także na dostosowywaniu się do nowych wyzwań;
- 2005 rozwiązanie współpracy pomiędzy *Royal Dutch* i *Shell Transport&Trading*; powstanie *Royal Dutch Shell*;
- 2007 *joint venture* Sakhalin II; pomiędzy *Shell* (27,5%), *Gazprom* (50%), *Mitsui* (12,5%), *Mitsubishi* (10%); dotyczy skraplania gazu oraz eksportu ropy i gazu z Rosji; kontrolę nad projektem sprawuje *Gazprom*;

⁶⁶Shell wprowadzał na rynek nowe produkty i usługi, kładł nacisk na problematykę ochrony środowiska naturalnego; koncern rozpoczął sprzedaż paliwa bezołowiowego i szybko pozyskał pozycję światowego lidera w tej dziedzinie.

- 2007 *joint venture* pomiędzy *Shell* (50%) i *Saudi-Aramco* (50%); powstała nowoczesna rafineria *Motiva Port Arthur Refinery* (jedna z największych rafinerii w USA);
- 2008 *Shell Global Solutions International BV* nabyła 100% udziałów *Cansolv*, dostawcy technologii „nastawionych” na walkę z zanieczyszczeniem powietrza;
- 2008 *Shell Energy* w Ameryce Północnej nabył aktywa *Enspire Energy LLC*; umocnienie pozycji na rynku amerykańskim;
- 2008 kooperacja – wspólne wydobywanie gazu z podwodnych pól gazowych na wybrzeżach Malesji; udziały: *Petronas* 40% ; *Shell* 30% ; *Conoco* 30%;
- 2009 zakup za 862,5 mln USD akcji australijskiego koncernu *Woodside Petroleum Ltd.* (udziały *Shell* 34,27%);
- 2009 *Qatargas 4* – pierwszy projekt *Shell*, który dotyczy naturalnego gazu; wartość inwestycji 8 mld USD; *joint venture Shell* (30%) i *Qatar Petroleum* (70%);
- 2010 *Gumusut*, projekt skupiający się na wydobywaniu ropy z dna wód Malesji i transporcie rozbudowanymi rurociągami; *joint venture* pomiędzy *Shell* (35%), *ConocoPhillips Sabah* (33%), *Petronas Carigali* (20%), *Murphy Sabah Oil* (12%); operatorem projektu jest *Shell*; ponadto firmy *Conoco*, *Petronas* i *Shell* współpracują w klastrze *Kebabangan Cluster*;
- 2010 *Perdido*, projekt zajmujący się poszukiwaniem ropy naftowej na dnie Zatoki Meksykańskiej; *joint venture* pomiędzy *Shell* (35%), *Chevron* (37,5%) i *BP* (27,5%); operatorem projektu jest *Shell*.

Marki i główne produkty

Oferta produktowa Shella podzielona jest na cztery główne grupy:

1. Shell dla kierowców

- a) Paliwa (benzyny *Shell V-Power*; *PowerGas*, EURO super, *V-Power Diesel*, *Diesel Extra*);
- b) Oleje – *Shell Helix Motor Oil* (*Shell Helix Ultra Extra*, *Shell Helix Ultra*, *Shell Helix Diesel Ultra*, *Shell Helix Plus*, *Shell Helix Diesel Plus*);
- c) Płyny i kosmetyki samochodowe (płyn do chłodziw *GLYCOSHELL*, płyn hamulcowy *DOT3* oraz *DOT4*, *MILLENIUM* – płyn pozwalający na stosowanie benzyn bezołowiowych);
- d) Myjnie samochodowe ;

2. Shell dla biznesu

- a) Aviation – oleje do silników tłokowych – *Aeroshell Piston Engine Oils*; oleje turbinowe – *Aeroshell Turbine Engine Oils*; smary – *Aeroshell Greases*; płyny hydrauliczne – *Aeroshell Fluids*;

b) Oleje Shell Tellus – Shell Omala i Tivela (oleje przekładniowe); Shell Morena (oleje sprężarkowe); Shell Clavus (oleje sprężarkowe do chłodni); Shell Morfina (oleje obiegowe); Shell Tonna (oleje do przewodnic);

c) Oleje i smary *Shell* – Shell Rimula (oleje silnikowe do wysokoobciążonych silników Diesla); Shell Spirax (oleje do przekładni ręcznych i mostów napędowych pracują tak ciężko jak przekładnie, które smarują); Shell Retinax (smary samochodowe zapewniają długą trwałą ochronę w wielu zastosowaniach).

d) Gas and Power – ciekły gaz ziemny (*liquefied natural gas* – LNG); *gas to liquids* (GTL); Shell Gas LPG;

3.Shell dla domu – Shell gas LPG dla domu;

4.Shell Motosport – polega na współpracy i dostarczaniu produktów określonym podmiotom – Shell I Ferrari; Shell I Ducati; Shell I Nascar.

Korporacja *Royal Dutch Shell Group* traktuje inwestycje w silną markę „Shell” jako wiodący element strategii rozwojowej. W tabeli 14 przedstawiono zmiany wartości marki w latach 2001–2010. Sam wizerunek słynnej „muszelki” ewoluował, (co prezentują zdjęcia). Obecny kształt pojawił się w 1971 r. a najnowsze logo zaakceptowano w 1999 r.



www.shell.com

Struktura organizacyjna

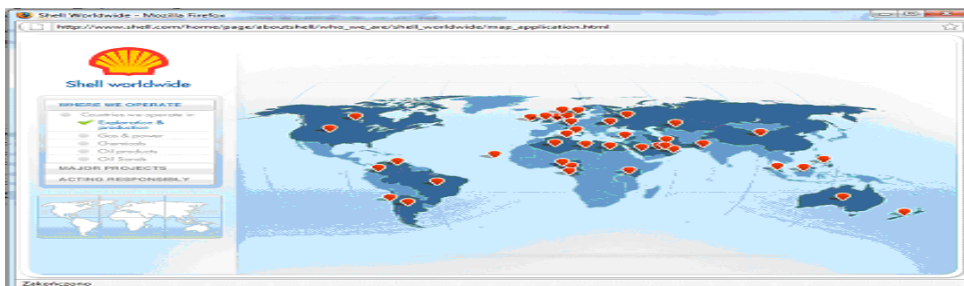
Biorąc pod uwagę strukturę geograficzną korporacja *Shell* działa na całym obszarze globu. *Shell* posiada 25 filii w Europie⁶⁷, 10 w Ameryce Północnej, 13 w Ameryce Południowej⁶⁸, 25 w Afryce⁶⁹, aż 34 w Azji, Australii i na Środkowym Wschodzie⁷⁰. W każdej filii funkcjonują odpowiednio działy: paliw, olei i smarów, dodatków dla przemysłu, produktów specjalistycznych (np. dla lotnictwa czy przemysłu stoczniowego). Analizę poszczególnych działów uzupełniono o mapy aktywności *Shell* na świecie (mapy 2–6).

DZIAŁ I – Poszukiwania oraz wydobycie ropy naftowej i gazu ziemnego (40 filii)

Shell poszukuje i wydobywa gaz ziemny oraz ropę naftową w ponad 40 krajach. Ta dziedzina działalności koncernu obejmuje poszukiwania nowych złóż, szacowanie pokładów pod względem ich zasobności, prowadzenie projektów zagospodarowania złóż, ich rozbudowywania, a także wycofywania wykorzystanych złóż z eksploatacji. Shell zaspokaja ok. 6% światowego zapotrzebowania na ropę naftową i gaz ziemny. Firma posiada imponującą liczbę własnych tankowców (ok. 100), których łączna wyporność wynosi ok. dziesięciu milionów ton.

Dział prowadzi działalność w 40 krajach

Mapa 2 – Działalność działu I Shell "Poszukiwania oraz wydobycie ropy naftowej i gazu ziemnego"



Źródło: www.shell.com

⁶⁷Największą produkcję odnotowano w Niemczech, Włoszech, Holandii i Wielkiej Brytanii. Centralną siedzibą na Europę jest główna siedziba firmy w Hadze w Holandii.

⁶⁸Centralna siedziba na Amerykę Północną mieści się w Houston w Stanach Zjednoczonych, na Amerykę Południową natomiast w Rio De Janeiro w Brazylii.

⁶⁹Centralna siedziba mieści się w Lagos w Nigerii.

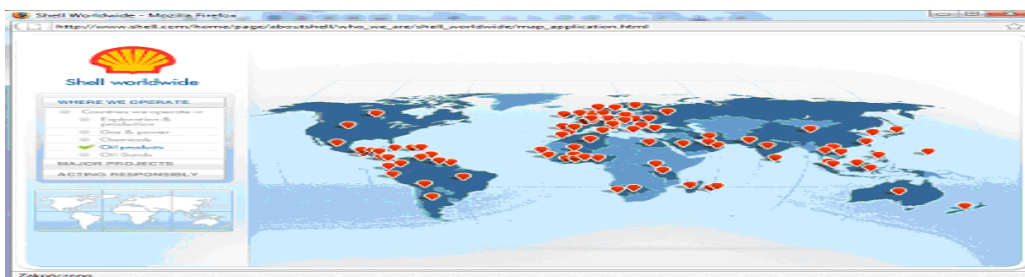
⁷⁰Największymi centrami Shella w tym regionie są Chiny (siedziba centralna znajduje się w Pekinie) i Australia. Tuż za nimi w ilości produkcji jest Brunei, Japonia i Nowa Zelandia. Siedziba centralna dla regionów rosyjskich mieści się w Moskwie, dla Indii w Haryanie, a Zjednoczone Emiraty Arabskie podlegają pod siedzibę w Afryce.

DZIAŁ II – Wytwarzanie i dystrybucja produktów naftowych (91 filii)

Ponad 50 rafinerii firmy Shell jest zlokalizowanych w ponad 130 krajach. Dziennie w swoich rafineriach firma przerabia ok. trzy miliony baryłek ropy naftowej. W swojej ofercie Shell posiada: paliwa, oleje i smary. Firma zajmuje się także dystrybucją gazu płynnego LPG, olejów opałowych oraz płynów eksploatacyjnych. Stacje benzynowe Shell, w liczbie 55 tys. stanowią największą sieć stacji benzynowych na świecie, które obsługują dziennie 25 mln klientów.

Dział prowadzi działalność w 91 krajach

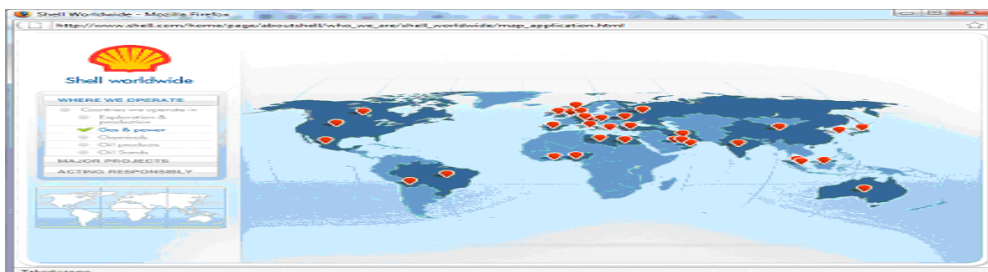
Mapa 3 – Działalność działu II Shell „Wytwarzanie i dystrybucja produktów naftowych” Źródło:www.shell.com



DZIAŁ III – Gaz ziemny i inne źródła energii (28 filii)

Shell zajmuje czołową pozycję w przetwarzaniu i sprzedaży gazu na całym świecie. W ramach tej gałęzi Shell działa w 28 krajach i rozpoczyna swoją działalność w kolejnych 18 krajach. W latach 70. XX w. firma jako pierwsza prowadziła badania nad wykorzystaniem gazu ziemnego jak alternatywnego źródła energii.

Mapa 4 – Działalność działu III Shell „Gaz ziemny i inne źródła energii”



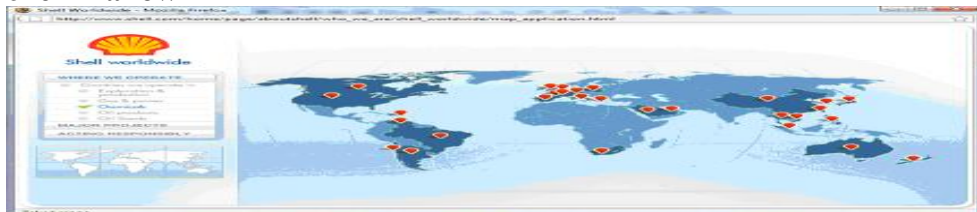
Źródło:www.shell.com

DZIAŁ IV – Produkcja i sprzedaż chemikaliów (29 filii)

Swoją działalność w ramach tej branży Shell rozpoczął w 1929 r., co zaowocowało wiodącą pozycją, jaką zajmuje firma w chwili obecnej wśród

producentów. Produkty chemiczne wytwarzane przez koncern są wykorzystywane w przemyśle odlewniczym, tworzyw sztucznych oraz są stosowane przez producentów detergentów. Obrót rzędu 70 mld USD rocznie czyni firmę niekwestionowanym liderem branży chemicznej.

Mapa 5 – Działalność działu IV Shell „Produkcja i sprzedaż chemikaliów”



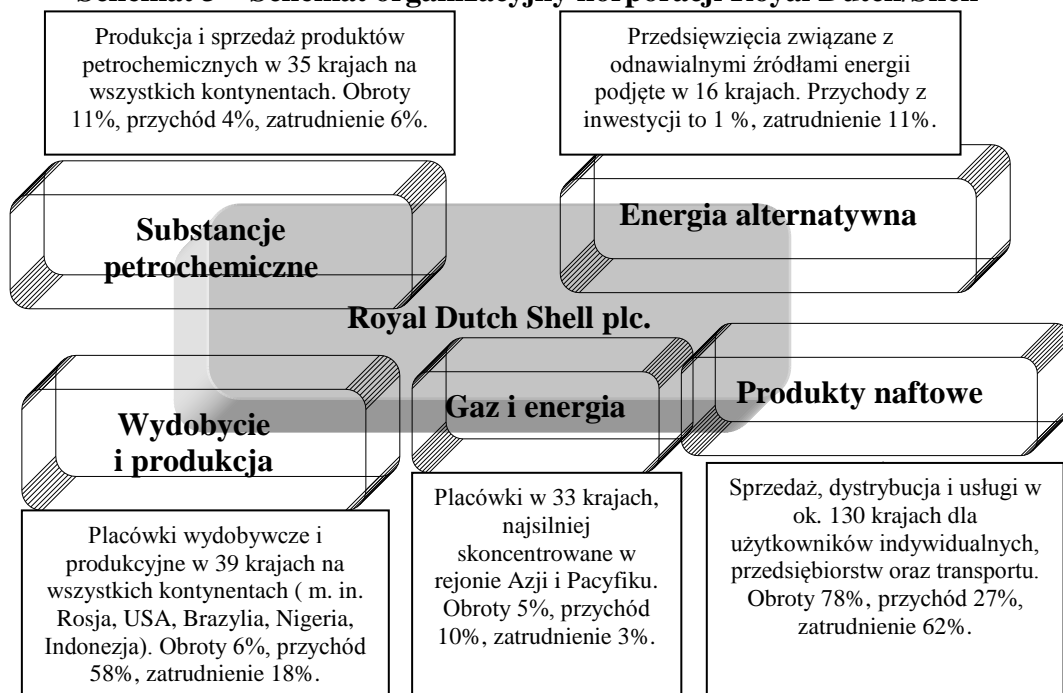
Źródło: www.shell.com

DZIAŁ V – Energia odnawialna (1 filia-Kanada)

Shell zajmuje się również produkcją energii odnawialnej – słonecznej i wiatrowej. Elektrownie należące do firmy są rozmieszczone w Europie i USA a produkowana w nich energia sprzedawana jest na całym świecie.

Na schemacie 3 przedstawiono strukturę organizacyjną korporacji.

Schemat 3 – Schemat organizacyjny korporacji Royal Dutch/Shell



Źródło: opracowanie na podstawie: raportu finansowego Shell: „Royal Dutch Shell plc Annual Review and Summary Financial Statements 2006”.

Funkcjonalnie struktura organizacyjna spółki opiera się na zarządzie i komitecie wykonawczym.

Zarząd Spółki – powołuje jednego Przewodniczącego Zarządu (*Chairman*). Nadzorem wykonawczym zajmuje się Dyrektor Naczelny (*Chief Executive*). Członkowie zarządu spotykają się regularnie w celu przedyskutowania analiz i raportów biznesowych oraz planów firmy. Członkowie: Przewodniczący Zarządu; Zastępca Przewodniczącego Zarządu i Starszy Niezależny Konsultant (*Deputy Chairman and Senior Independent Non-executive Director*); Dyrektor Naczelny (*Chief Executive*); Desygnowany Dyrektor Naczelny (*Chief Executive Designate*); Dyrektor Naczelny Wydobycia i Produkcji (*Executive Director Exploration & Production*); Dyrektor Naczelny Gazu i Energii, Shell Trading, Globalnych Rozwiązań i Technologii (*Executive Director Gas & Power, Shell Trading, Global Solutions and Technology*); ośmiu konsultantów (*Non-executive Director*); sekretariat (*Secretary*).

Komitet Wykonawczy – Komitet Wynagrodzeń (*Remuneration Committee*); Komitet Odpowiedzialności Korporacyjnej i Społecznej (*Corporate and Social Responsibility*); Komitet Nominacji i Awansu (*Nomination and Succession Committee*); Komitet Kontroli (*Audit Committee*). Członkowie: Dyrektor Wykonawczy (*Chief Executive*); Desygnowany Dyrektor Wykonawczy (*Executive Designate*); Dyrektor ds Finansów (*Chief Financial Officer*); Dyrektor Wykonawczy ds Wydobycia i Produkcji (*Executive Director Exploration & Production*); Dyrektor Wykonawczy ds Gazu i Energii, Globalnych Rozwiązań i Technologii (*Executive Director Gas & Power, Shell Trading, Global Solutions and Technology*); Dyrektor ds Produktów Przetworzonych (*Downstream Director*); Dyrektor ds Współpracy i Zrównoważonego Rozwoju (*Corporate Affairs and Sustainable Development Director*); Radca. Prawny (*Legal Director*); Dyrektor Personalny (*Human Resources Director*).

System powiązań korporacji

System powiązań korporacji przedstawiono w tabelach 15 i 16, w których uwzględniono kluczowe porozumienia branżowe i pozabranżowe od połowy lat 80. XX w.

Tabela 15 – System powiązań Royal DutchShell – przykłady

Nazwa podmiotu współpracującego	Typ współpracy	Zakres przedmiotowy współpracy	Data podpisania umowy
Amoco Canada Petro-gas; Tenneco-	przejęcia	większość to przejęcia wewnętrzne (firmy przejmowane przez lokalne	1982–1989 ⁷¹

⁷¹http://www.alacrastore.com/mergers-acquisitions/Royal_Dutch_Shell_PLC-1014423; 2010.01.08.

Colombian Expl; Cofim Resina Chemie BV; Phillips Petro-Certain CA; Marathon Oil Co		filie <i>Shella</i>) np. Amoco Canada Petro- gas było przejęte przez filię <i>Royal Dutch Shell</i> – Shell Canada	
Exxon	<i>joint venture</i>	eksploatacja ropy i gazu ze złóż położonych na Morzu Północnym.	1995 –1997 ⁷²
Exxon	<i>joint venture</i>	rozwój, produkcja i sprzedaż paliwa i środków smarujących.	1996 na 6 mies. ⁷³
Amoco Inc.	<i>joint venture</i>	Ułatwienie prowadzenia działalności na terenie USA. Udziały: <i>Amoco</i> – 65%, <i>Shell</i> – 35%.	1995 ⁷⁴
Texaco Inc.	<i>joint venture</i>	Współpraca w zakresie wydobycia i handlu ropą z terenu wschodniego i środkowowschodniego USA na cały kraj, a także transport środków smarujących ; (udział: <i>Shell</i> – 56%, <i>Texaco</i> – 44%)	1998 ⁷⁵
Apache Corp Texaco-Polska Total SA Norwegia	przejęcia	wewnętrzne, horyzontalne	1999
Agip SpA-Retail Sites; Kerr McGee Corp- Mertvyi; Shell & DEA Oil GmbH, Enterprise Oil Plc. Fletcher Challenge Energy; Kwit-Fit Polska Sp.zoo	fuzje	Kerr McGee Corp, Shell & DEA Oil GmbH, Enterprise Oil Plc. Fletcher Challenge Energy, BlackRock Ventures Inc. były to megafuzje każda o wartości powyżej 1 mld USD	2001–2002
Total	<i>joint venture</i>	<i>Total</i> zdecydował się wykupić 26% udziałów od <i>Royal Dutch/Shell</i> w pozwoleniu na wydobycie 2,5 mln ton gazu płynnego rocznie w Hazira w Indiach.	2004 ⁷⁶
China Petroleum and Chemical Corporation (Sinopec Corp.)	<i>joint venture</i>	współpraca w zakresie zarządzania stacjami benzynowymi w 3 miastach wschodniej części Chin.	2004 ⁷⁷
Petronas Group, Conoco Philips	<i>joint venture</i>	wydobycie gazu z 4 podwodnych pól na wybrzeżach Malezji; udziały: <i>Petronas</i> 40%; <i>Shell</i> 30%; <i>Conoco</i> 30%.	2007 ⁷⁸
Enspire Energy LLC	umowy o	porozumienia w ramach łańcucha	2008

⁷² <http://www.nytimes.com/1995/02/28/business/company-news-shell-and-exxon-in-north-sea-oil-venture.html>.

⁷³ <http://www.ftc.gov/opa/1998/08/rdpe.shtm>; 2009.04.28.

⁷⁴ http://www.novelguide.com/a/discover/cps_01/cps_01_00028.html ; 2009.04.28.

⁷⁵ http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_1998_Jan_16/ai_20152035/ ; 2009.04.28.

⁷⁶ http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-20774261_ITM ; 2009.04.28.

⁷⁷ <http://www.allbusiness.com/retail/retailers-gas-stations/7673569-1.html> ; 2009.04.28

⁷⁸ <http://www.bizjournals.com/stlouis/stories/2007/12/31/daily7.html> ; 2009.04.28.

Cansolv Technologies Inc Duvernay Oil Corp	współpracy	produkcyjnego, mające na celu uniezależnienie <i>Shell</i> od zmiennych warunków otoczenia	
Integritys; FP Petroli; Cosan-Aviation; Simarelli-Gas	umowy o współpracy	<i>Shell</i> rozbudowuje swoje struktury globalne: Integritys Energy Svcs-Asts; FP Petroli Srl-Fuel Distn; Cosan-Aviation Fuel Distn Asts; Simarelli-Gas Stations	2009
Woodsite Petroleum Ltd.	zakup udziałów	zakup akcji (34,27%) australijskiego koncernu	2009–2010
Sabina Petrochemicals LLC	<i>joint venture</i>	Port Arthur, Teksas; spółka 62% <i>Shell</i> , 23% <i>BASF</i> , 15% <i>Atofina</i> ; produkcja chemiczna (butadienu)	2009–2010
Sumitomo (The Polyolefin Company Pte Ltd, Petrochemical Corporation of Singapore)	<i>joint venture</i>	współpraca z chemicznymi spółkami holdingu – produkcja polipropylenu i polietylenu (Singapur, udziały <i>Shell</i> 30%), produkcja olefin i aromatów (Singapur, udziały <i>Shell</i> 50%)	2009–2010
CNOOC Petrochemicals Investment Limited	<i>joint venture</i>	produkcja i sprzedaż szerokiej gamy chemikaliów (Chiny, Huizhou Municipality, prowincja Guangdong, udziały <i>Shell</i> 50%)	2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.shell.com/who_we_are/our_joint_ventures.

Tabela 16 – Powiązania pozabranzowe *Royal DutchShell*

Nazwa podmiotu z innego sektora	Sektor	Typ współpracy	Zakres przedmiotowy współpracy	Data rozpoczęcia /zakończenia
Mitsubishi Heavy Industries Ltd	maszynowy	<i>co-venture</i>	<i>Mitsubishi</i> i <i>Shell</i> podpisały umowę odnośnie do projektu redukcji emisji gazów z elektrowni przy rafinacji ropy naftowej	proponycja współpracy 2005 r.; pierwsze działania od 2008 r. ⁷⁹
Siemens AG	elektroniczny	<i>joint venture</i>	opracowywanie i wprowadzenie na rynek unikalnej technologii wytwarzania energii (na bazie gazu ziemnego) w celu ograniczenia emisji gazów cieplarnianych	1999 ⁸⁰
RWE Group	energia, gaz, woda – usługi	<i>joint venture</i> (udziały)	połączenie sprzedaży produktów petrochemicznych, (osiągnięcie pozycji głównego	2001r. od 2004 r. <i>Shell</i> przejął

⁷⁹ <http://newenergynews.blogspot.com/2007/10/mitsubishi-shell-in-emissions-capture.html>; 2009.05.12.

⁸⁰ http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6638/is_199907/ai_n26533287; 2009.05.12.

	publiczne	po 50%)	dostawcy tych produktów w Europie i 3 pozycji na świecie)	pakiet kontrolny akcji w spółce ⁸¹
Mitsui	handlowy	<i>joint venture</i>	produkcja średniej klasy poliuretanu i diphenyl methane diisocyanate (MDI).	1991 ⁸²

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.shell.com

Przyglądając się systemowi powiązań *Royal Dutch Shell* możemy zauważyć, że są to porozumienia z innymi potęgami świata biznesu, w tym konkurencyjnymi podmiotami z branży (tabela 15). *Shell* nieustannie podpisuje liczne umowy, dotyczące wspólnych przedsięwzięć z różnymi partnerami⁸³. Obok bieżącej działalności wydobywczej, przetwórczej i dystrybucyjnej *Shell* inwestuje wciąż w nowe obszary. Prowadzi działania B+R na całym świecie. W latach 2007–2009 wydatki na badania i rozwój przekraczały rocznie 1,1 mld USD. W rankingu *The Most Innovative Companies*⁸⁴ w 2009 r. *Shell* zajmował poz. 50, bowiem uznano, że niemal połowa jego procesów (45%) jest prowadzona na bazie najnowszych technologii. Firma stale współpracuje z placówkami badawczymi (np. *Chemometrics In Analytical Chemistry* w Brukseli) i uczelniami (np. *Durham University*). *Shell* posiada także własne laboratoria badawcze (*Petroleum Geologist and Explorationist*).

Podsumowując, *Royal Dutch Shell* to z pewnością jedno z liczących się przedsiębiorstw globalnych, oddziałujących na różnorodne sfery gospodarki światowej (nie tylko w swoim sektorze). *Shell* posiada centra w różnych krajach na całym świecie (np. wydobywcze – USA, Brazylia, Rosja, Katar, a rozliczeniowe – Tajwan, Laos, Japonia). *Shell* reprezentuje zasadniczo orientację geocentryczną, (traktuje rynki zagraniczne jako jeden rynek światowy), co skutkuje silną centralizacją działań (decyzje strategiczne podejmowane są w centrali w Hadze) i promocją zunifikowanego wizerunku-

⁸¹ <http://archiwum.automotoserwis.com.pl/aktualnosci/06-01/aktual.html>; 2009.05.12.

⁸² <http://www.icis.com/Articles/1991/03/11/16537/shell-and-mitsui-toatsus-plans-for-joint-venture-production.html>; 2009.05.12.

⁸³Przykładami są: Athabasca Oil Sands Project – Kanada (*joint venture*, Shell 60%) – bitumen-olej syntetyczny przy mniejszym użyciu wody, mniejsza emisja zanieczyszczeń; Port Arthur Refinery – Texas, USA (*joint venture*, udział *Shell* 50%); Perdido, Zat. Meksykańska, USA (*joint venture*, udział *Shell* 35%) – platforma, ropa; Parque das Conchas (BC-10), Brazylia (*joint venture*, udział *Shell* 50%) platforma, ropa i gaz; Qatargas (*joint venture*, udział *Shell* 30%) Gas LNG; Pearl GTL, Qatar (filia, *Shell* 100%) największa przetwórnia gazu w płynny; Shell Eastern Petrochemicals Complex, Bukom & Jurong Island, Singapore (*joint venture*, a następnie przejęcie 100%); Gumusut – Kapak, Malaysia (*Shell* 33% – jako operator); Sakhalin II, Rosja – (*joint venture*, udział 27,5%) ropa i gaz.

⁸⁴W 2007 r. był na poz. 69, a w 2006 r. był na poz. 54. The 50 Most Innovative Companies 2010, 2009, 2008 oraz The 100 Most Innovative Companies 2007, 2006 www.businessweek.com.

marki *Shell* (dla firmy i produktów). Należy jednak podkreślić, że korporacja uwzględnia specyfikę zadań poszczególnych obszarów (filii, spółek *joint venture*) i to przyczynia się do jej stabilnego rozwoju. Aktywa korporacji jeszcze w 2004 r. nie przekraczały 200 mld (192,3 mld USD), a obecnie zbliżają się do 300 mld (287,6 mld USD w 2009 r.⁸⁵). Wart dostrzeżenia jest ich systematyczny i regularny wzrost (192 mld USD – 2004 r.; 219 mld USD – 2005 r.; 235 mld USD – 2006 r.; 269 mld USD – 2007 r.; 282 mld USD – 2008 r.), co w niestabilnym otoczeniu jest miarą sukcesu przyjętej strategii rozwojowej.

2.4. British Petroleum Company Plc

British Petroleum (BP)

jest brytyjskim przedsiębiorstwem naftowym założonym na początku XX w. a obecnie jest drugą (po *Shell*), co do wielkości korporacją petrochemiczną na świecie. Wartość aktywów za 2008 r. (WIR 2009) 228



mld USD, co oznacza spadek w stosunku do 2007 r. (236 mld USD). Podobnie wygląda kwestia wartości rynkowej korporacji, choć tu spadek nastąpił dopiero w latach 2008–2009.

Maksymalną wartość rynkową spółka zanotowała w 2004 r., a najniższą w 2008 r. (odzwierciedla to kłopoty spółki po „wycieku” w Zatoce Meksykańskiej). Także stabilny roczny ponad 20 mld zysk z lat 2005–2008 obniżył się o 20%. Zmiany wartości rynkowej i zysku BP w latach 2000–2009 przedstawiono w tabeli 17.

Tabela 17 – Wartość rynkowa i zyski korporacji BP (2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu*	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	9	199,80	11,21
2001	8	192,12	9,88
2002	9	153,24	4,70
2003	7	193,05	9,54
2004	5	236,23	15,73
2005	8	225,93	22,63
2006	11	198,14	22,92

⁸⁵Dane za 2009 r. na podstawie Forbes The Global 2000/ 2010; www.forbes.com/lists; 2010.04.21. Dane 2004–2008 wg. WIR.

2007	7	204,94	20,60
2008	5	119,70	21,16
2009	10	167,13	16,58

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200*

[lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].

Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39;

2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04;

2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji

- 1901 William Knox D'Arcy (w maju 1901 r.) zdobył koncesję od szacha Persji na poszukiwanie i wydobywanie ropy naftowej na terenie jego kraju;
- 1908 pierwsze odkrycie ropy w Persji (dzisiejszy Iran);
- 1909 założono spółkę *Anglo-Persian Oil Company*', której właścicielem była w 97% spółka *Burmah Oil Company*', która wspierała finansowo próby D'Arcy'ego; D'Arcy został dyrektorem spółki (pełnił to stanowisko do swojej śmierci w 1917 r.);
- 1910–1914 – odkrycie złóż ropy w Persji, zainteresowanie Winstona Churchilla; dostawy ropy dla okrętów "*Royal Navy*"; rząd brytyjski wsparł spółkę 2 mln funtów;
- 1935 Persja zmieniła nazwę na Iran, zmieniono nazwę na *Anglo-Iranian Oil Company*;
- 1947 utworzono spółkę *British Hydrocarbon Chemicals* (z *Distillers Company*), rozszerzając pole zainteresowań na przemysł petrochemiczny;
- 1951 nacjonalizacja przemysłu przez rząd Iranu;
- 1954 konsorcjum Iranu z *Anglo-Iranian Oil Company* – powstaje *British Petroleum Company*;
- 1960 zamknięcie części pól naftowych w Iranie zmusiło spółkę do poszukiwania nowych źródeł zysków; *BP* jako pierwsze brytyjskie przedsiębiorstwo zaczęło eksploatować złoża gazu ziemnego i ropy na Morzu Północnym;
- 1969 rozpoczęto wydobywanie na Alasce (USA);
- Lata 70. XX w.- ogólnoswiatowy kryzys paliwowy spowodował kłopoty przedsiębiorstwa;
- 1987 dzięki udanym inwestycjom, przedsiębiorstwo zdołało wybronić się przed upadkiem; rząd Margaret Thatcher pozbywa się wszystkich swoich udziałów w spółce (prywatyzacja);
- 1987 BP kupuje 45% akcji *Standard Oil*, za 4,7 mld funtów;
- 1992 radykalna restrukturyzacja korporacji –koncentracja na trzech kluczowych sferach: ropa, gaz, chemikalia (wyprzedaż pozostałych);

- 1996 BP łączy się z europejską częścią *Mobil*; spółka *joint venture* -BP wniosło 3,4 mld funtów, *Mobil* zaś 1,6 mld funtów;
- 1999 BP łączy się z *Amoco* (wartość transakcji 49,2 mld USD) – powstaje *BP Amoco*⁸⁶;
- 2000 BP kupuje *Burmah Castrol*, (wykup 100% udziałów);
- 2000 fuzja *BP Amoco* z *Atlantic Richfield Company* (ARCO);
- 2002 przejęcie przez BP 51% udziałów firmy *Veba Oil*, właściciela *Aral*; następnie przejęcie pozostałych 49% udziałów; rynek niemiecki - decyzja o wyborze marki *Aral* dla połączonych sieci; rynek polski - marka *BP* wybrana jako wiodąca dla połączonych firm;
- 2003 zakończenie procesu „rebrandingu” – ujednoczenie logo, czyli znanie marki *BP* za wiodącą (analizując tabelę 18, posunięcie wydaje się zasadne);
- 2004 BP zainwestowało ponad 35 mld USD w rozwój energetyki w Stanach Zjednoczonych, w celu rozwoju nowych technologii niskoemisyjnych;
- 2008 BP odkryło nowe ogromne złoża w Sits w delcie Nilu w południowo-wschodniej części Zatoki Sueskiej;
- 2008 ekspansja BP- projekty *BP Sakkara (V)* w rejonie Zatoki Suez i *Damietta LNG Train 1* (dostawy gazu z nowych złóż *Denise i Taurt* do USA i Hiszpanii);
- 2008 zakup przez BP 50% udziałów *TNK* w Rosji;
- 2009 kolejne inwestycje w Stanach Zjednoczonych (poza branżą petrochemiczną – od branży farmaceutycznej po lekkie komponenty samochodowe) o wartości 57 mln USD;
- 2010 *TNK-BP* ogłosił zakończenie transakcji nabycia 100% akcji *Vik Oil* grupy firm z Ukrainy za kwotę 313 mln USD⁸⁷;
- 2010 BP sprzedaje pola naftowe i gazowe i prawa do wydobywania surowców w Egipcie firmie specjalizującej się w eksploatacji złóż uznawanych przez wielkie koncerny za mało atrakcyjne; to efekt poszukiwania sposobu na zdobycie pieniędzy niezbędnych do naprawy szkód spowodowanych wyciekami ropy w Zatoce Meksykańskiej.

W rankingu 50 najbardziej innowacyjnych spółek w latach 2010 i 2009 BP się „nie mieści”. W 2008 r. zajmuje poz. 44, w 2007 r. poz. 33, w

⁸⁶Zapowiedź fuzji spowodowała wzrost notowań akcji obu spółek. Transakcja została zrealizowana przez wymianę udziałów: 3,97 akcji zwykłych BP na 1 akcję Amoco. Pierścionek Z; Strategie... op. cit.; s. 408.

⁸⁷*Vik Oil* posiada 118 stacji rozsianych na obszarze całej Ukrainy, ponadto magazyny ropy (8), tankowce (49) oraz działki roponośne (112). Por. Przejęcie ukraińskiej sieci handlowej *Oil-Vik*; www.tnk-bp.com/press/releases/2010/5/145; 2010.07.27.

2006 r. poz. 40. Wartość marki *BP* w latach 2000–2006 systematycznie rośnie, następnie nieco spada (tabela 18).

Tabela 18 – Wartości marki BP (w latach 2000–2010)

Rok	Miejsce w rankingu top 100	Wartość marki w mld USD
2000	74	3,07
2001	74	3,25
2002	76	3,39
2003	69	3,58
2004	72	3,66
2005	75	3,80
2006	76	4,01
2007	84	3,79
2008	84	3,91
2009	83	3,72
2010	poza 100	17,28*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The 100 Top Brands; [2001/2000] 06.08.2001; s. 60-64; [2002/2001] 05.08.2002; s. 95-99; [2003/2002] 04.08.2003; s. 72-78; [2004/2003] 02.08.2004; s. 68-71; [2005/2004] 01.08.2005; s. 90-94; [2007/2006] 06.08.2007; s. 59-64; www.businessweek.com. oraz [2008-2010] Interbrand Best Global Brands 2001-2010: The Best Global Brands 2010; 2010.03.26; The Best Global Brands 2009; 2009.03.16; The Best Global Brands 2008; 2008.09.22. http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx.
*dane pochodzące z rankingu "BrandZ" firmy MillwardBrown Optimor dla Financial Times; http://c1547732.cdn.cloudfiles.rackspacecloud.com/BrandZ_Top100_2010.pdf.
Nieporównywalność wielkości wynika z innej metodologii badań wartości marki.

Marki i główne produkty



Źródło: www.bp.com

Grupy produktowe⁸⁸:

- smary;
- paliwa;
- oleje.

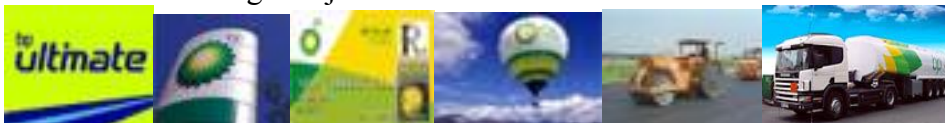
Marki koncernu:

- *Castrol*
(oleje silnikowe);
- *ARCO*
(stacje benzynowe);
- *Am/Pm*
(sklepy szybkiej obsługi);
- *Aral*
(stacje obsługi pojazdów).

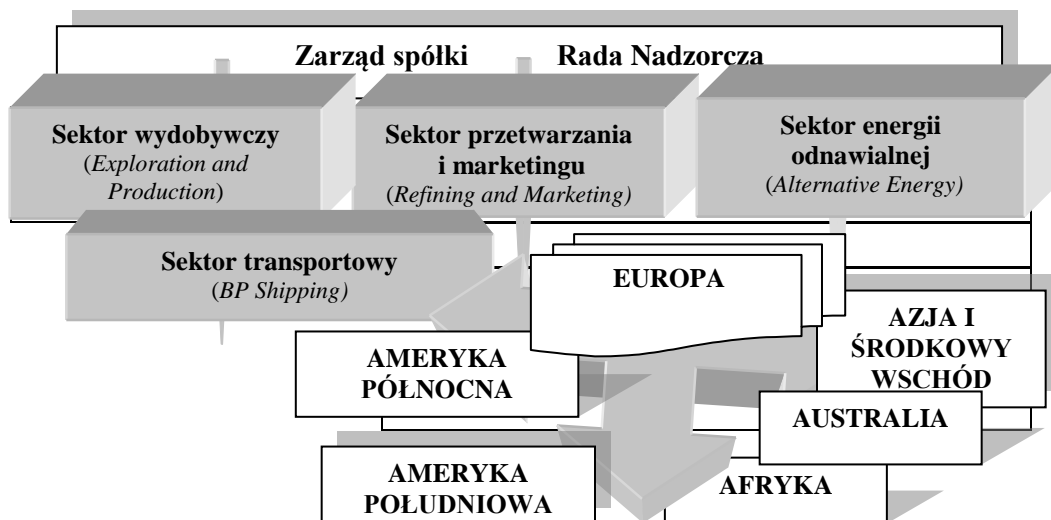
⁸⁸Marka Aral (stacje benzynowe) – dokonano w Europie *rebrandingu* na BP.

BP prowadzi zatem działalność w kilku sferach: stacji paliw, gazu płynnego, kart paliw, olejów, produkcji asfaltów i hurtu paliw. Każdy z obszarów prowadzi własną kampanię marketingową, ale musi ona być zgodna z ogólną strategią korporacji:

- ▶BP Partnerclub – programy lojalnościowe z parterami współpracującymi z BP;
- ▶BP Ultimate – wydajne paliwo nie tylko dla samochodów sportowych;
- ▶Stacje BP – estetyka, najwyższe standardy technologiczne, przyjazność środowisku;
- ▶Karty paliwowe – praktyczne i efektywne rozwiązania dostosowane dla floty samochodowej;
- ▶Gaz płynny – LPG paliwo wszechstronne, niedrogie i czyste ekologicznie;
- ▶Oleje- hasło: „ochrona nie tylko dla Twojego silnika”;
- ▶Bitumen – hasło: „Naszym celem jest budowa bezpiecznych i trwałych dróg,,;
- ▶Hurtowa sprzedaż paliw – dostawy paliw najwyższej jakości na terenie całego kraju.



Schemat 4 – Struktura organizacyjna BP



Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że obecna struktura *BP* została „odchudzona” do czterech działów: wydobywanie i produkcja (*Exploration and Production*), przetwórstwo i marketing (*Refining and Marketing*), energia odnawialna (*BP Alternative Energy*), transport (*BP Shipping*). Funkcjonują centralne komitety odpowiedzialne za poszczególne sfery działalności, których zadaniem jest koordynacja wszystkich decyzji podejmowanych wewnątrz tak zorganizowanej sieci (schemat 4). W tabeli 19 przedstawiono geograficzną specyfikę działalności *BP*.

Tabela 19 – Struktura organizacyjna, filie, działy i produkty BP

Liczba filii	Działy	Produkty działu
EUROPA (27)	BP Retail (Dział handlu detalicznego) BP Gaz BP Bitumen (Dział bituminów i asfaltów) BP Lubricants Department (Dział olejów i smarów) Wholesale and Resale Department (Dział hurtowej sprzedaży paliw)	BP Ultimate 98 BP Ultimate Diesel Butle Gazowe BP do użytku domowego, butle gazowe BP do wózków widłowych, Autogaz LPG na stacjach – jako paliwo samochodowe Kamperfit – produkt do podłączenia lekkiej butli gazowej w kamperach i przyczepach kempingowych, Instalacje zbiornikowe –przysadowe zbiorniki z gazem płynnym, Wytwarzanie, ulepszanie i sprzedaż drogowych asfaltów modyfikowanych Oleje silnikowe do samochodów osobowych; smary (ENERGEASE); oleje do kosiarek (VANELLUS); oleje hydrauliczne (ENERGOL, BARTHAN); oleje przekładniowe i płyny transmisyjne (AUTRAN) Benzyna bezołowiowa BP, Olej napędowy BP, Olej opałowy BP
AZJA I ŚRODKOWY WSCHÓD (18)	Dział paliw BP Gas Dział olejów i smarów	BP Ultimate bezołowiowa, BP Ultimate Diesel, LPG (gaz płynny) Vanellus, Autran, Energear, Visco
AUSTRALIA (2)	Dział paliw Dział olejów i smarów BP Bitumen	BP Diesel, BP Benzyna bezołowiowa Olej do silników typu diesel: Venellus; Oleje do automatycznej skrzyni biegów: Transgear, Energear AQUABIT® CPM Material BP Bitumen Cutback AMC
AFRYKA (11)	Dział paliw BP Gaz BP Bitumen Dział olejów i smarów	BP Ultimate BP Ultimate Diesel BP LPG(ciekły gaz), Propan, Butan BP Penetration Grades, asfalt utleniony (oksydowany), Oleje do skrzyni biegów: Autran Oleje silnikowe: Venellus Oleje do automatycznej skrzyni biegów: ENERGEAR EP, Visco

AMERYKA PLN. (4)	Dział paliw Dział olejów i smarów Dział gazu	Amoco Ultimate, BP Diesel, BP JET BP Special Premium™ 30, Castrol GTX, Vanellus, BP Auran, BP® Gear Oil, Bartran® HV, BP® Spindle Oil, LPG-gaz płynny; LNG– skroplony gaz naturalny; BP AVGAS
AMERYKA PLD. (6)	Dział paliw Dział olejów i smarów Dział gazu	BP Ultimate 95; BP Ultimate Diesel Castrol GTX™, Castrol GTX™ Diesel, Energol® LPG – gaz płynny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.bp.com/pl; www.bp.com/us;
www.bp.com/middleeast; 2009.01.07.

System powiązań korporacji

Analizę najważniejszych z punktu widzenia rozwoju powiązań korporacji przedstawiono w tabeli 20.

Tabela 20 – Wybrane powiązania wewnętrzbranżowe w historii BP

Podmiot współpracujący	Zakres przedmiotowy umowy	Rok
Burmah Oil Company'	założono spółkę <i>Anglo-Persian Oil Company</i> , której właścicielem była w 97% spółka <i>Burmah Oil Company</i>	1909
Distillers Company	utworzono z <i>Distillers Company</i> spółkę <i>British Hydrocarbon Chemicals</i>	1947
BP Company	<i>Anglo-Iranian Oil Company</i> utworzyły konsorcjum, w którym <i>British Petroleum Company</i> (nowa firma przedsiębiorstwa) posiadała 40% udziałów	1954
Standard Oil	BP zakupiło kolejne akcje (45%) <i>Standard Oil</i> , za 4,7 mld funtów	1987
Dome PetroleumCanada	za 3,6 mld USD BP nabywa 100% akcji spółki	1988
Mobil	BP połączyła się w Europie z <i>Mobilem</i> . Do spółki <i>joint venture</i> BP wniosło 3,4 mld funtów, <i>Mobil</i> zaś 1,6 mld funtów	1996
Amoco	ostateczne połączenie BP z <i>Amoco</i> ; za 174 mld USD przejęcie 100 % akcji <i>Amoco United States Crude</i> przez <i>BP United Kingdom</i>	1998
Burmah Castrol	BP osiągnęła porozumienie z <i>Burmah Castrol</i> , dotyczące wykupienia 100% udziałów	2000
Atlantic Richfield Company	połączenie BP <i>Amoco</i> z <i>Atlantic Richfield Company</i> (ARCO); BP kupuje ARCO za 26,8 mld USD	2000
Veba Oil AG (E.On AG)	przejęcie przez BP 51% udziałów od firmy <i>Veba Oil</i> , właściciela <i>Arala</i> ; następnie przejęcie pozostałych 49% udziałów (3,6 mld USD)	2002
TNK Russian Federation Crude	przejęcie przez BP 50% akcji TNK; wartość transakcji 7,6 mld USD; powstaje spółka BP-TNK	2003
Alfa Renowa Russian Assets	sektor petrochemiczny	2003
NK Slavneft	BP przejmuje mniejszościowe udziały	2004

Repsol YPF	odkrycie złóż gazu, wybrzeże Atlantyku, na wschód od Trinidadu; <i>BP Trinidad & Tobago - joint venture BPTT</i> (70% BP; 30%)	2005
Astrorey Energia SL	przyjęcie hiszpańskiej firmy zajmującej się m.in. pozyskiwaniem energii słonecznej –powstanie <i>BP Solar Espana SA</i>	2009
Saratovnefteproduct Reliance Industries; Tulanefteprodukt	TNK-BP Holding przejmuje mniejszościowe udziały w <i>Saratovnefteproduct, Reliance Industries</i> oraz w <i>Tulanefteprodukt</i>	2011
Ryazan'nefteprodukt; Kaluganefteprodukt	TNK-BP Holding przejmuje większościowe udziały w <i>Ryazan'nefteprodukt</i> oraz w <i>Kaluganefteprodukt</i>	2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.bp.com; <http://www.alacrastore.com> oraz www.unctad.org; 2011.02.21.

BP jest jedną z wiodących korporacji transnarodowych. Strategia budowania globalnej struktury była niezwykle skuteczna. Pozwoliła spółce zaledwie w ciągu dekady zwiększyć swoje aktywa siedmiokrotnie (z 32 mld USD w 1996 r. do 235 mld USD w rekordowym 2006 r.). Podkreślić należy sukcesywne zdobywanie kolejnych rynków i konsekwentny wykup kolejnych firm, (czego dowodzą „skoki” aktywów z 32 mld USD w 1996 r. na 56 mld USD w 1998 r. i wreszcie na 122 mld USD w 2000 r.). Ostatnie kłopoty spółki z wyciekami w Zatoce Meksykańskiej dość poważnie nadszarpnęły reputację koncernu. Wydaje się jednak, że i w przypadku *BP* sprawdzi się zasada, że umacniana systematycznie twierdza przetrwa nawet najgorszą burzę. W tym sensie strategia etapowej integracji biznesowej⁸⁹ stanowi mocne ufortyfikowanie każdej spółki.

Jej istotnym elementem jest zdolność do współpracy, nawet z konkurentami. *BP* razem z *Shell*, *Statoil*, *Mobil* czy *ConocoPhillips* jest członkiem konsorcjum benchmarkingowego. Ponadto współpracuje z reprezentantami innych wiodących branż np. korporacjami sektora motoryzacyjnego. Jest nie tylko dostawcą olejów, paliw i smarów, ale także aktywnie włącza się w realizację złożonych projektów innowacyjnych. Można tu wskazać współpracę z amerykańskim *Ford Motor* (*BP Ford Abu Dhabi World Rally Team*), niemiecką grupą Volkswagen (wprowadzanie nowych technologii dzięki *BP Solar*), indyjskim koncernem *Tata Motors* (zbudowanie *Mega Solar Plants*). Silną stroną spółki jest ponadto zgromadzona wiedza i doświadczenie. *BP* jest posiadaczem, co najmniej

⁸⁹Koncepcja została omówiona w pracy: Rosińska-Bukowska M; Oligopolizacja globalnej przestrzeni biznesowej – konsekwencje przedsiębiorstw dla systemu gospodarki światowej; [w:] Wyzwania gospodarki globalnej; Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego nr 28/2; Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego; Sopot 2010; s. 504–511. W niniejszej pracy rozwinięto ją w rozdziale III.

1139 patentów⁹⁰ np. dotyczących proporcji składników przy produkcji paliw, metody usuwania z ropy niechcianych składników, metody wstrzykiwania wody do złoża.

2. 5. ExxonMobil ExxonMobil

ExxonMobil to jedna z sześciu największych na świecie spółek nazywanych „*Supermajors*”. Koncern posiada 38 rafinerii ropy naftowej w 21 krajach świata. W 2007 r. jego rezerwy wynosiły 72 mld baryłek ropy. Historia spółki sięga XIX w. Na początku XXI w. wartość rynkowa korporacji przekroczyła 300 mld USD (rekord to 2007 r. 465 mld USD). Zysk korporacji w latach 2005–2008 oscylował około 40 mld USD, niestety w 2009 r. spadł o ponad połowę. W tabeli 21 przedstawiono wartość rynkową i zyski *ExxonMobil* w latach 2000–2009.

Tabela 21 – Wartość rynkowa i zysk ExxonMobil (2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu*	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	3	306,67	15,99
2001	3	271,23	15,10
2002	3	244,93	11,01
2003	3	283,61	20,96
2004	2	361,09	25,30
2005	6	362,53	36,13
2006	7	410,65	39,50
2007	5	465,51	40,61
2008	4	335,54	45,22
2009	4	308,77	19,28

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200* [lata 2001–2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005–2009].
Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39; 2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04; 2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji

- 1870 John D. Rockefeller zakłada *Standard Oil* w Ohio; pierwszą i największą rafinerię ropy naftowej na świecie;
- 1892 *Standard Oil Company of New Jersey* stała się spółką ponadnarodową, powołując do życia *Anglo-American Oil Co.*,

⁹⁰United States Patent and Trademark Office; <http://patft.uspto.gov/netacgi/nph-Parser>; 2010.03.08.

- w celu wejścia na rynek brytyjski oraz wykupując udziały w spółkach naftowych w Niemczech i Kanadzie;
- 1904 oskarżenia *Standard Oil* o próbę monopolizacji rynku⁹¹;
kontrolował 85 % amerykańskiego rynku, posiadając 91 rafinerii;
- 1911 podział *Standard Oil* na 34 niezależne podmioty, w konsekwencji decyzji Sądu Najwyższego USA; dwie spośród tych spółek to Jersey Standard ("*Standard Oil Company of New Jersey*"), która z czasem przyjęła nazwę *Exxon* oraz *Socony* ("*Standard Oil Company of New York*"), która z czasem przyjęła nazwę *Mobil*; pozostałe większe firmy powstałe z rozbitcia *Standard Oil* dały początek takim przedsiębiorstwom jak: *Chevron*, *Amoco*, *ConocoPhillips*, inne przejęte przez *BP*⁹²;
- 1919 *Standard Jersey* nabywa 50% udziałów w *Humble Oil & Refining*;
- 1923 wprowadzenie marki handlowej *Esso*, będącej fonetycznym zapisem skrótu S.O. (Standard Oil);
- 1930 przejęcie przez *Socony* firmy *White Eagle Oil & Refining Co.* oraz *Lubrite Refining Co.* w *St. Louis* i *Wadhams Oil Corp.*(*Milwaukee*) przez *Vacuum*;
- 1931 *Socony* (specjalizujące się w wydobyciu i dystrybucji ropy) łączy się z *Vacuum Oil* (specjalizującym się w jej przetwórstwie) tworząc *Socony-Vacuum*;
- 1933 Stanvac – pierwsze połączenie interesów dwóch firm *Standard Oil* oraz *Socony-Vacuum* w regionie Azji i Pacyfiku w formie spółki *joint venture*;
- 1955 *Socony-Vacuum* zmienia nazwę na *Socony Mobil Oil Company*;
- 1963 *Mobilgas* zostaje zastąpiony nazwą handlową *Mobil* -nowe logo;
- 1972 *Jersey Standard* zmienia nazwę na *Exxon Corporation*;
- 1974 *Mobil* wprowadza na rynek syntetyczny smar do silników samochodowych *Mobil 1*;
- 1999 *Exxon i Mobil* łączą się tworząc *ExxonMobil Corporation*; wartość transakcji szacowana na 73 mld USD⁹³;

⁹¹Dziennikarka Ida M. Tarbell opublikowała „The History of Standard Oil Company”, ujawniając agresywne strategie trustu Standard Oil, mające na celu monopolizację branży. Po publikacji rząd amerykański pod naciskami społeczeństwa podejmuje akcje mające ukrócić monopolistyczne praktyki firmy. W 1911 r. Sąd Najwyższy Stanów Zjednoczonych podtrzymuje wyrok sądu niższej instancji oznajmiając tym samym, że *Standard Oil* prowadzi akcje monopolistyczne niezgodne z Aktem Antytrustowym Shermana i nakazuje *Standard Oil* podzielenie firmy na 34 niezależne firmy z różnymi zarządami, dwiema z nich były *Jersey Standard* i *Socony*.

⁹²<http://www.psz.pl/tekst-24070/Exxon-Mobil; 2010.04.16>.

⁹³Pierwsze pogłoski o fuzji (20.11.1998 r.) spowodowały, że notowania akcji *Mobil* spadły z 85,5 do 75,25 USD za akcję (w obrocie było ponad 808 mln akcji. Pierścionek Z; Strategie... op. cit.; s. 407.

- 2000 sprzedaż rafinerii w Benice, Kalifornii oraz 340 stacji benzynowych sygnowanych marką *Exxon* spółce *Valero Energy Corporation*, zbycie aktywów Kalifornii w ramach aktu Federalnej Komisji Handlu;
- 2005 *ExxonMobil* oraz *Qatar Petroleum* jako *joint-venture* rozbudowują Katarski North Field;
- 2007 *Exxon Neftegas Limited* kończy odwiert Z-11 (o najgłębszym zasięgu na świecie);
- 2008 *ExxonMobil* ogłosił, że zamierza zrezygnować z bezpośredniej sprzedaży paliw (przekazanie sieci stacji paliw -820 stacji należących do firmy oraz około 1400 stacji należących do pośredników w USA leasingobiorcom); stacje zachowają prawo do korzystania z marek *Exxon* i *Mobil* za opłatą licencyjną;
- 2009 *ExxonMobil* największą firmą świata pod względem wartości rynkowej (do maja 2009 r. ustąpił pierwszeństwa chińskiemu koncernowi *PetroChina*)
- 2009 *joint venture Exxon* i *Cameroon Oil Transportation Company S.A.*; wydobywanie i transport ropy w Kamerunie; udział *Exxon* 41,07%;
- 2010 *joint venture Exxon* z *Fina Antwerp Olefins N.V.*, mające na celu przetwarzanie ropy, gazu, produkcję chemiczną; udziały *Exxon* 35%.

Marki i główne produkty

Główne typy produktów oferowane przez *ExxonMobil* to⁹⁴: paliwa- Esso Extra (89), Esso Regular (87), Esso Supreme (91); asfalt i bitumen (Waxrex 1280, Parvan 1271, Mulrex 75, Marcol 82, Plastol 135 INH); smary lotnicze (Mobil Jet Oil II, Mobilgrease 33, HyJet V, Mobil Aero HFA, Exxon Coolanol), dla statków morskich, przemysłowe i samochodowe; bazy, woski i emulsje, oleje procesowe i białe oleje.

Produkty koncernu oferowane są przede wszystkim pod trzema markami: Exxon, Mobil, Esso. W tabeli 22 przedstawiono ich wartości w mld USD).

Źródło: www.exxonmobil.com



Tabela 22 – Wartość marki (marek) korporacji *ExxonMobil* (2001–2010)

Rok	Miejsce w rankingu*	Wartość marki korporacji (w mld USD)
2001	81	2,4

⁹⁴<http://www.exxonmobil.com>; 2009.05.28.

2002	81	2,4
2003	91	2,4
2004	96	2,5
2005	-	2,2 ⁹⁵
2006	suma wartości marek Mobil, Exxon i Esso	2,0
2007		1,8
2008		1,8
2009		1,5
2010		-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The 100 Top Brands; [2001/2000] 06.08.2001; s. 60-64; [2002/2001] 05.08.2002; s. 95-99; [2003/2002] 04.08.2003; s. 72-78; [2004/2003] 02.08.2004; s. 68-71; [2005/2004] 01.08.2005; s. 90-94; www.businessweek.com.i BrandZ: http://www.brandz.com/upload/2006_BrandZ_Ranking_Report.pdf [2007,2008,2009]; http://c1547732.cdn.cloudfiles.rackspacecloud.com/BrandZ_Top100_2010.pdf.

*lata 2001–2004 wartość marki Mobil na podstawie rankingu Interbrand.
lata 2006–2010 na podstawie rankingu BrandZ (FT).

W tabeli 23 przedstawiono strukturę geograficzno-produktową korporacji, podając liczbę filii na poszczególnych kontynentach, siedziby central regionalnych (dodatkowo rozkład filii na świecie prezentuje mapa nr 6) i oferowane na danym obszarze produkty.

Tabela 23 – Struktura organizacyjna, filie, działy i produkty ExxonMobil

Liczba filii (rozkład kontynentalny)	Umiejscowienie centrali działu(miasto/państwo)	Produkty działu
Europa: 13	Gazu i oleju: Bruksela(Belgia), chemiczny: Machelan (Belgia), lotniczy: Leatherhead (Wielka Brytania)	Gazu i oleju: olej napędowy, diesel, chemiczny: polietylen, wyższe alkohole, lotniczy: paliwa turbinowe, AVGAS
Afryka: 9	Chemiczny: Dubaj (Zjednoczone Emiraty Arabskie)	Gazu i oleju : smary mineralne i syntetyczne, diesel, chemiczny: zmodyfikowany polimer, lotniczy: paliwa turbinowe i odrzutowe
Ameryka Północna: 10	Gazu i oleju: Calgary (Canada), chemiczny: Katy Freeway, Houston (USA), lotniczy: Willow Oaks (USA)	Gazu i oleju: diesel, olej grzewczy, chemiczny: ciecze aromatyczne, zmodyfikowany polimer, lotniczy: paliwa turbinowe
Ameryka Środkowa i Południowa: 8	Chemiczny: Katy Freeway, Houston (USA)	Gazu i oleju: diesel, olej napędowy, chemiczny: wyższe alkohole, ciecze syntetyczne, lotniczy: paliwa turbinowe militarystyczne, paliwa

⁹⁵ Średnia geometryczna danych z lat 2004 i 2006.

⁹⁶2010 r. to debiut w rankingu jednej marki ExxonMobil. Wzrost wartości marki dodatkowo spowodowany był prawdopodobnie działaniami związanymi z zamiarem wykupienia wraz z Royal Dutch Shell spółki BP.

		odrzutowe
Australia i Azja Pacyficzna: 21	Gazu i oleju: Bass Strait (Australia), chemiczny: Harboure (Singapur), lotniczy: Tokio (Japonia)	Gazu i oleju: benzyna, chemiczny: smary, neo-kwasy, lotniczy: paliwa turbinowe, AVGAS

Źródło na podstawie opracowania własnego: www.exxonmobile.com

Mapa 6 – Rozkład filii ExxonMobil



Źródło: www.exxonmobil.com.

W tabeli 24 zilustrowano zasady zarządzania spółką, natomiast na schemacie 5 przedstawiono model globalnej sieci *ExxonMobil*.

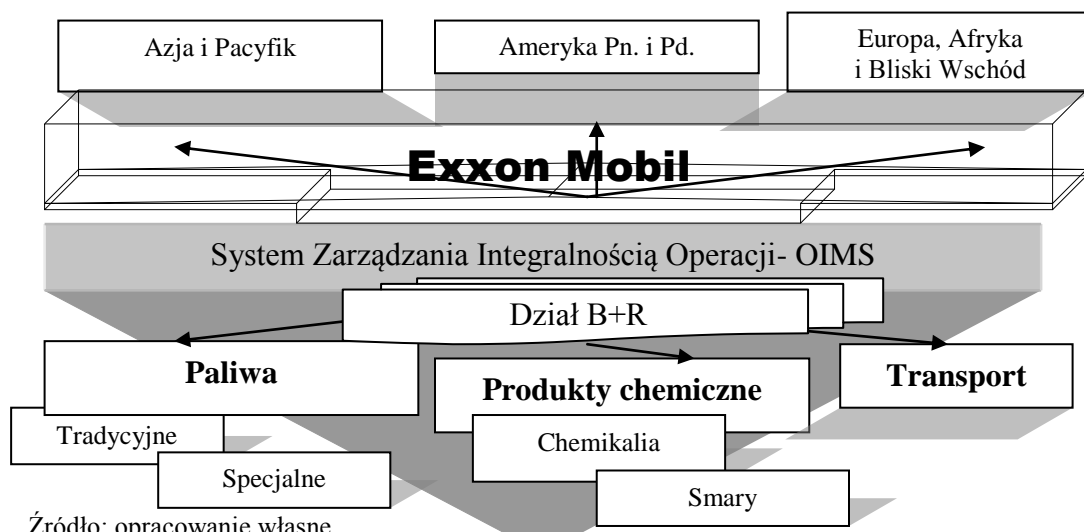
Tabela 24 – Struktura organizacyjna *ExxonMobil*

Rada Dyrektorów	
• Dyrektor Naczelny i Przewodniczący Rady (Chief executive and Chairman)	11 dyrektorów 10 niezależnych
• Dyrektor przewodniczący (Presiding Director)	Rada funkcjonuje na bazie prawa New Jersey. Oceny efektywności Rady dokonuje się corocznie.
Komitety	
Spośród siebie Rada Dyrektorów wybiera członków komitetów:	
• Komitet Wykonawczy (Executive Committee)	5 stałych członków: przewodniczący – Przewodniczący Rady Dyrektorów, sekretarz, 3 członkowie.
Komisje	
• Komisja Rewizyjna (Audit Committee) • Komisja Spraw Zarządu (Board Affairs Committee) • Komisja Odszkodowawcza (Compensation Committee) • Komisja Finansów (Finance Committee) • Komisja ds. Publicznych i Składek (Contributions Committee)	Każda komisja musi składać się przynajmniej z trzech członków: ○ przewodniczący, ○ sekretarz, ○ pozostali członkowie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

http://www.exxonmobil.com/Corporate/investor_governance_comm_issues.aspx;
2009.04.23.

Schemat 5 – System zarządzania siecią *ExxonMobil*



Źródło: opracowanie własne.

Struktura sieci *Exxon Mobil* to obraz „nowej” uproszczonej struktury organizacyjnej. Kluczowa pozycja jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie integralnością operacji (OIMS) oraz centralna koordynacja sfery innowacji rozwojowych (B+R) to fundament nowoczesnej sieci biznesowej. Należy zauważyć, że *ExxonMobil* jest korporacją systematycznie awansującą w rankingu *The Most Innovative Companies*: w 2009 r. znalazł się na poz. 37, co oznaczało, że 47% procesów było wykonywanych w oparciu o najnowsze technologie⁹⁷.

Podsumowując działalność *ExxonMobil* z pewnością dostrzegamy „spryt” organizacyjny spółki, która potrafiła z przymusowo podzielonego giganta odbudować niemal pierwotną potęgę. Oczywiście obecnie nie ma szans na monopolizację rynku (nawet choćby amerykańskiego), ale jest nieustannie czołową korporacją świata. Aktywa blisko 233 mld USD (w 2009 r.⁹⁸), sprzedaż 275 mld USD (w 2008 r. było to blisko 460 mld USD i zatrudnianie 80 tys. pracowników) niewątpliwie świadczą o nadal silnej pozycji przedsiębiorstwa w gospodarce światowej (umiędzynarodowienie 68%).

Strategia rozwoju korporacji wskazuje na znajomość reguł sukcesu biznesowego. Dostosowując się do zmian na globalnym rynku *Exxon*

⁹⁷W 2008 r. *Exxon* był na poz. 42 (50% procesów wykonywanych w oparciu o najnowsze technologie). W 2006 r. był na poz. 51. *The 50 Most Innovative Companies 2009, 2008* oraz *The 100 Most Innovative Companies* www.businessweek.com.

⁹⁸Dane za 2009 r. na podstawie *Forbes The Global 2000/ 2010*; poz.4; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

przeznacza znaczne nakłady na badania i rozwój – w 2009 r. ponad 1 mld USD (posiada 143 patenty). Stanowią one inwestycję kapitału, która zwraca się w postaci zwiększenia sprzedaży i zysku na jednostkę, a w konsekwencji pozwala na wzrost globalnej efektywności korporacji. W rankingu najbardziej podziwianych firm (*World's Most Admired Companies*) Exxon jest najwyższą notowaną korporacją petrochemiczną, w całym okresie 2006–2010 jest nr 1 w branży⁹⁹, co świadczy o wysokiej ocenie zdolności wykorzystywania aktywów korporacyjnych, talentów pracowników, mądrej polityce inwestycyjnej czy wreszcie docenieniu jakości produktów i usług firmy.

2.6. Toyota Motor Corporation



Toyota Motor Corporation jest wiodącą korporacją sektora motoryzacyjnego, której rozwój w ostatnich latach jest szczególnie dynamiczny. W 2004 r. *Toyota* stała się najbardziej podziwianą firmą świata, plasując się na pierwszym miejscu rankingu *The World's Most Admired Companies*¹⁰⁰. Bardzo wysoką i stabilną pozycję utrzymuje także wśród najbardziej innowacyjnych firm świata – *The World's Most Innovative Companies*¹⁰¹.

Biorąc pod uwagę aktywa zagraniczne spółek (WIR2009) po raz pierwszy *Toyota* wyprzedziła wszystkich swoich konkurentów (w tym GM) w 2008 r. Obecnie niezaprzeczalnie jest jednym z największych producentów samochodowych świata. Oferuje pełną gamę produktów od modeli segmentu mini po wielkie ciężarówki. *Toyota* jest firmą globalną, sprzedającą

⁹⁹Ranking jest budowany w oparciu o ocenę przez respondentów 8 kategorii czynników: innowacyjności, wykorzystania kapitału ludzkiego, aktywów korporacji, społecznej odpowiedzialności realizowanego biznesu, jakości zarządzania, stanu finansowego, inwestycji długoterminowych oraz jakości oferowanych produktów i usług. *The World's Most Admired Companies* 2010, 2009, 2008, 2007, 2006; <http://money.cnn.com/magazines/fortune>.

¹⁰⁰Na kolejnych miejscach uplasowały się: 2 – BMW, 3 – Sony, 4 – Nokia, 5 – Nestle, 6 – Honda Motor, 7 – BP, 8 – Singapore Airlines, 9 – Canon, 10 – L'Oreal. Hjelt P; *The World's Most Admired Companies*; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/2004/03/08/363676/index.htm>; 2004.03.08.

¹⁰¹W rankingu najbardziej innowacyjnych korporacji w 2010 r. *Toyota* zajmowała poz. 5, w latach 2007–2009 poz. 3, w 2006 r. poz. 4. *The 50 Most Innovative Companies* 2010; 2009; 2008; www.businessweek.com. oraz *The World's 100 Most Innovative Companies* 2007, 2006; www.businessweek.com.

samochody w 170 krajach. Branża samochodowa, i z nią związane usługi finansowe, zapewniają firmie ponad 90% przychodów ze sprzedaży¹⁰². *Toyota Motor* prowadzi swą działalność na całym świecie, w tym także poza motoryzacją w takich sferach jak: telekomunikacja, prefabrykaty budowlane czy łodzie rekreacyjne.

Dynamiczny rozwój koncernu „przystopowało” kilka serii wadliwych pojazdów. Kłopoty, które dotknęły korporację w ostatnim czasie najlepiej odzwierciedla spadek wartości rynkowej spółki a zwłaszcza zysku (2008 r. – 17 mld zysku a 2009 r. – 4,5 mld strat). W tabeli 25 przedstawiono zmiany wartości rynkowej i masy zysku *Toyota Motor* w latach 2000–2009.

Tabela 25 – Wartość rynkowa i zysk Toyota Motor (w latach 2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu*	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	22	130,43	3,97
2001	28	99,70	4,96
2002	26	86,32	7,90
2003	19	130,65	10,51
2004	14	158,20	10,90
2005	12	175,54	10,93
2006	12	217,69	11,68
2007	8	175,08	13,99
2008	3	102,35	17,21
2009	360	127,10	-4,49

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200*

[lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].

Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39;

2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04;

2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Interesujące jest także spojrzenie na zmianę pozycji *Toyoty* w branży w świetle rankingu *The Most Admired Companies*¹⁰³, który przedstawia najbardziej podziwiane firmy świata. Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 26 widoczny jest spadek zaufania do *Toyoty* w ostatnich latach.

¹⁰² Toyota Motor Corporation, <http://www.toyotaclub.hg.pl/faktyhist>.

¹⁰³ Ranking publikowany jest przez magazyn *Fortune* od 2006 r. Łączna ocena (*overall score*) przedstawiana jest na podstawie średniej dla ośmiu ocenianych parametrów. Im wyższy wskaźnik tym wyższe miejsce w rankingu.

Tabela 26 – Pozycja Toyota Motor w branży motoryzacyjnej (2006–2010)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Miejsce w sektorze	1	1	1	2*	3*
Osiągnięty wynik łączny	7,51	7,18	7,86	6,25	5,20
ogólne miejsce w rankingu Top 50 WORLD'S MOST ADMIREDCOMPANIES	9	3	5	3	3
Najwyższy wynik w danym roku (lider)	8,29 (GE)	8,24 (GE)	7,42 (Apple)	7,04 (Apple)	7,95 (Apple)
Czynnik uwzględniany w ocenie	<i>miejsce na tle konkurentów (branżowych)</i>				
Innowacyjność	2	2	3	3	nie podano szczegółowych ocen
Talent pracowników	2	2	2	3	
Wykorzystanie aktywów korporacyjnych	1	2	1	2	
Odpowiedzialność społeczna	1	2	2	1	
Jakość zarządzania	1	2	1	2	
Stan finansowy	1	2	1	1	
Inwestycje długoterminowe	1	1	1	2	
Jakość produktów i usług	1	2	3	2	

*w 2009 r. nr 1 w sektorze było BMW, w 2010 r. „wyprzedziły” Toyotę BMW oraz Honda.
 Źródło: opracowanie własne na podstawie rankingów Fortune z lat 2006-2010:
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/industries/39.html>; 2010.09.19.

Historia rozwoju korporacji¹⁰⁴

- 1918 założenie firmy *Toyoda Spinning and Weaving Co. Ltd.* specjalizującej się w tkactwie i przedsiębiorstwie przez Sakichiego Toyoda;
- 1924 pierwsze modelowe elementy Systemu Produkcyjnego Toyoty (SPT);
- 1929 przebranżowienie firmy w kierunku produkcji samochodów przez syna Toyody – Kiichira.
- 1933 pod szyldem zakładów tekstylnych uruchomiona została pierwsza linia montażowa – powstanie pierwszego produktu *strict* motoryzacyjnego (sześciocyldrowy silnik);
- 1935 pierwszy samochód osobowy firmy (oznaczony symbolem A1); w kolejnych latach firma skupiła się jednak na produkcji ciężarówek i autobusów;
- 1936 nowa nazwa *Toyota Motor Corporation Ltd.* i logo firmy¹⁰⁵;
- 1936 debiut modelu AA Sedan, AB phaeton i ciężarówki GA; pierwsza sprzedaż eksportowa samochodu Toyoty – G1;

¹⁰⁴Toyota, http://www.samochody.mojeauto.pl/toyota/historia_koncernu; 2009.09.19.

¹⁰⁵Logo skonstruowano w oparciu o trzy owale, które nie tylko symbolizują literę „T”, ale także składając się z ośmiu elementów są (w nomenklaturze japońskiej) odpowiednikiem pomyślności. Szerzej na temat Toyoty: Liker J. K.; Droga Toyoty; MT Biznes; Warszawa 2005; Liker J. K.; Hoseus M.; Kultura Toyoty; MT Biznes; Warszawa 2008 oraz Liker J. K.; Meier D.P.; Toyota Talent; MT Biznes; Warszawa 2009.

- 1937 powstanie *Toyota Motor Co. Ltd.*;
- 1938 rozpoczęcie działalności handlowej Toyota Motor Corporation (TMC)
- 1938 fabryka w Koromo oparta na systemie „*Just In Time*” (JIT); produkcja ciężarówki GB;
- 1940 utworzenie *Toyoda Seiko, Ltd.* (późniejsze *Aichi Steel Works, Ltd.*) oraz *Toyoda Physical and Chemical Research Institute*;
- 1941 powstanie *Toyota Machine Works Co., Ltd.* i rozpoczęcie produkcji modelu AE;
- 1942 *Toyota Motor* nawiązuje współpracę z *Hino Motors*;
- 1942–47 produkcja ciężarówek KB, BM i SB;
- 1947 prototyp pierwszego małego pojazdu osobowego *Toytoy* (model SA z silnikiem o pojemnościach od 1,0 do 1,5);
- 1949 rozpoczęcie produkcji samochodu kompaktowego SD;
- 1950 kłopoty finansowe (grożące bankructwem) i zmiana kierownictwa; testowanie technik zmierzających do redukcji czasów ustawiania i przezbrajania, zwiększenia stopnia wykorzystania maszyn i podniesienia jakości (w takiej właśnie kolejności priorytetów);
- 1951 prototyp Toyoty BJ (inspirowany konstrukcją Jeepa MB), początek serii terenowego Land Cruisera;
- 1957 powołanie *Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc.* i eksport pierwszego modelu Toyoty (Crown) do Stanów Zjednoczonych;
- 1958 ekspansja na rynek Ameryki Południowej (działalność w Brazylii);
- 1962 początek ekspansji korporacji, zwłaszcza na rynki ASEAN -*Toyota Motor Thailand Co., Ltd.*;
- 1964 ekspansja na rynki europejskie (przedstawicielstwo w Danii);
- 1965 wprowadzanie nowych metod zarządzania produkcją¹⁰⁶;
- 1966 *Toyota Motor* kupuje pierwszy pakiet akcji (20%) *Hino Motors*; przejęcie firmy w 2000 r. (dokupuje 13,3% za 200 mln USD, osiągając 33,3% a następnie zwiększa udział do 50,1%)
- 1967 zakup 16,8% akcji *Daihatsu*; w kolejnych latach sukcesywne przejmowanie firmy (1995 r. – 33,4%, a w 1998 r. – 51,2%);
- 1975 *Toyota* rozwija produkcję małolitrażowych samochodów (efekt kryzysu naftowego);
- 1976 *Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc* wydzieliła *Toyota Logistics Services* jako samodzielną jednostkę zajmującą się logistyką na terenie Ameryki Północnej¹⁰⁷;

¹⁰⁶Rosnąca liczba zamówień wymusiła na koncernie opracowanie nowych planów produkcji i systemów zarządzania firmą, np. „*judoka*”, który zakładał dostosowywanie wielkości produkcji do aktualnie panującej koniunktury na rynku. Upowszechniono też System Produkcyjny Toyoty (SPT).

¹⁰⁷ <http://pressroom.toyota.com/pr/tms/toyota-logistic-services-fact-93679.aspx>; 2009.12.28.

- 1977 powstaje *Toyota Technical Center U.S.A.*
- 1978 wejście do nowego segmentu rynku – debiut sportowych samochodów Supra i Celica;
- 1982 *Toyota Motor Company* i *Toyota Motor Sales* łączą się-powstaje *Toyota Motor Corporation* (TMC);
- 1983 strategia dostosowywania modeli do konkretnych rynków (model Camry – w celu podbicia rynku amerykańskiego);
- 1984 *joint venture* z *General Motors* – *The United Motor Manufacturing Inc.* (NUMMI); szerszy dostęp do rynku amerykańskiego;
- 1984 *Toyota Motor Co.* zawarła kontrakt z *Goodyear Tire & Rubber Company* na stałe dostawy opony do produkowanych w Ameryce Północnej samochodów Toyoty;
- 1988 Georgetown, w stanie Kentucky pierwsza fabryka Toyoty na terenie Stanów Zjednoczonych;
- 1989 utworzenie własnej ekskluzywnej marki „Lexus” jako konkurencji dla *Mercedesa* i *BMW*;
- 1990 *Toyota Motor* przejmuje amerykańską firmę *Bodine Aluminum*, posiadającą ugruntowaną pozycję na amerykańskim rynku (złoża boksytów), co ma gwarantować niezawodność dostaw aluminium¹⁰⁸;
- 1990 powstanie *Toyota Motor Europe Marketing & Engineering S.A.*
- 1992 powstanie *Toyota Motor Manufacturing* (U.K.), Ltd. (TMUK Ltd.).
- 1993 *Toyota* i *General Motors* podpisały historyczne porozumienie w sprawie sprzedaży Chevy Cavalier w Japonii – Toyota Cavalier;
- 1997 prezentacja (w Japonii) hybrydowego Priusa zasilanego współzależnie silnikiem spalinowym o pojemności 1.5 l. i mocy 58 KM;
- 1998 długoterminowa umowa o współpracy między *Exxon Corporation* i *Toyota Motor Corporation* (rozwój zaawansowanych technologii);
- 2000 współpraca *Toyota System Research* (TSR) i *LMS International* (rozwój zaawansowanych metod oceny wczesnej koncepcji);
- 2000 rozpoczyna działalność *Sichuan Toyota Motor Co., Ltd.* (SCTM) w Chinach;
- 2001 umowa *Toyota* i *PSA PeugeotCitroën* (współpraca, dotycząca rozwoju i produkcji małych samochodów na rynek europejski)¹⁰⁹;
- od 2002 r. *joint venture* 50/50 siedziba Kolín-Ovčáry (Czechy);
- 2002 umowa o współpracy między *FAW Group Corporation* i *Toyota* (produkcja Toyoty w Chinach i transfer technologii);
- 2006 początek współpracy *Toyota Motor* z producentem koparek i ładowarek gaśnicowych *Takeuchi Manufacturing Co.*;

¹⁰⁸ http://www.toyota.com/about/our_business/engineering_and_manufacturing/bodine/

¹⁰⁹ Efektem tego porozumienia jest m.in. rozpoczęcie przez Toyotę w 2005 r. produkcji "Toyota Aygo" razem z "Peugeot 107" i "Citroen C1" przez *joint venture* z PSA Peugeot Citroen w Republice Czeskiej.

- 2007 współpraca *Isuzu Motors Ltd* i *Toyota Motor Corporation* – projektowanie, produkcja i rozwój małego silnika diesla;
- 2007 *Toyota* odkupuje od *General Motors* 8,7 % udziałów w *Fuji Heavy Industries*; w 2008 r. podnosi udziały do 16,5%; uzyskując kontrolę nad fabrykami *Subaru*;
- 2007 *joint venture 50/50* między *Toyota Motor Co.* a chińskim *Ganzhou Automobile Industry Group* (produkcji na chiński rynek *Toyota Camry*);
- 2009 *Toyota* zwiększa swoje udziały w *Takeuchi Manufacturing Co.*
- 2009 *joint venture* z *Aston Martin*; produkcja samochodu miejskiego „Cygnet” na rynek brytyjski;
- 2010 *Toyota* kupuje za 50 mln USD akcje amerykańskiej firmy *Tesla Motor Inc.*, konstruującej samochody o napędzie elektrycznym¹¹⁰;
- 2010 współpraca z *Daimlerem* odnośnie wspólnych prac nad samochodami napędzanymi wodorem¹¹¹.

Marka i główne produkty

Korporacja produkuje pojazdy samochodowe od 1933 r. nie tylko pod marką *Toyota*, ale również:

- *Daihatsu*¹¹² – marka samochodów osobowych (Applause, Charade, Copen, Cuore, Feroza);
- *Hino*¹¹³ – marka samochodów ciężarowych, popularnych głównie w Azji;
- *Sicon* – marka samochodów, przeznaczonych na rynek Ameryki Północnej;
- *Lexus*¹¹⁴ – marka luksusowych samochodów (jedyna obok *Toyota* notowana w *Top 100 Brands*).

Najcenniejszym kapitałem *Toyoty* wydaje się marka. W tabeli 27 przedstawiono notowania marek koncernu w latach 2000–2010.

¹¹⁰Owocem współpracy ma być wspólna produkcja samochodów elektrycznych. Wielkości udziałów przejętych przez *Toyotę* nie ujawniono. [http://www.bloomberg.com/20601087-Toyota buys Tesla stake](http://www.bloomberg.com/20601087-Toyota%20buys%20Tesla%20stake); 2010.02.09.; <http://pressroom.toyota.com/pr/tms/tesla-motors-and-toyota-motor-159048.aspx>; 2010.07.03.

¹¹¹Zakres współpracy owiany jest jeszcze tajemnicą; <http://green.autoblog.com/2010/05/26/report-toyota-and-daimler-planning-extensive-cooperation-on>; 2010.07.06.

¹¹²*Daihatsu*; www.motonews.pl/daihatsu/model-455-daihatsu-trevis.html;

¹¹³*Hino Trucks*; www.hino.com/trucks;

¹¹⁴<http://www.lexus-polska.pl/about/lexus-history/index.aspx>; 2010.07.09.

Tabela 27 –Wartości marek Toyota Motor (w latach 2000–2010)

Rok	Miejsce marki Toyota w rankingu top 100 (miejsce marki Lexus*)	Wartość marki Toyota (w mld USD)	Wartość marki Lexus (w mld USD)
2000	14	18,82	brak w Top 100
2001	14	18,58	brak w Top 100
2002	12	19,45	brak w Top 100
2003	11	20,78	brak w Top 100
2004	9	22,67	brak w Top 100
2005	9	24,84	brak w Top 100
2006	7 (92)	27,94	3,07
2007	6 (92)	32,07	3,35
2008	6 (90)	34,05	3,59
2009	8 (96)	31,33	3,16
2010	11	26,19	brak w Top 100

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The 100 Top Brands; [2001/2000] 06.08.2001; s. 60-64; [2002/2001] 05.08.2002; s. 95-99; [2003/2002] 04.08.2003; s. 72-78; [2004/2003] 02.08.2004; s. 68-71; [2005/2004] 01.08.2005; s. 90-94; [2007/2006] 06.08.2007; s. 59-64; www.businessweek.com. oraz [2008-2010] Interbrand Best Global Brands 2001-2010: The Best Global Brands 2010; 2010.03.26; The Best Global Brands 2009; 2009.03.16; The Best Global Brands 2008; 2008.09.22. http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx.
*w nawiasach podno miejsce w ranking marki lexus.

Wartości obu marek (i Toyoty, i Lexusa) w latach 2009–2010 dość wyraźnie spadły na skutek kłopotów z wadliwymi pojazdami (głównie na rynku amerykańskim). Miało to także (jak już wspomniano) wpływ na notowania *Toyoty* w rankingu *The Most Admired Companies*, w którym z pozycji lidera w 2006 r. spadła najpierw na 2 a w 2010 r. na 3 miejsce w sektorze (za *BMWAG* i *Honda Motor*).

Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna *Toyota Motor* ma charakter dywizji produktowych. W swej działalności musi ona uwzględniać specyfikę rynków krajowych, np. odmienne warunki prawne, kulturowe i gospodarcze. Naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa odciążone jest od odpowiedzialności za przebieg procesów wytwórczych w poszczególnych dywizjonach, a dzięki temu może skoncentrować swoje wysiłki na strategicznych problemach całego koncernu, zajmując się opracowywaniem strategii. *Toyota* stara się zmniejszyć do minimum wsparcie pochodzące z centrali (Japonii) dla swoich departamentów na świecie tak, by stały się one samodzielne, wykorzystując wieloletnie doświadczenie firmy i stawiając na edukację i rozwój pracowników. *Toyota Motor* posiada 12 fabryk i 11 zakładów w rodzimej Japonii oraz 53 zagraniczne firmy produkcyjne w 27

krajach wytwarzających pojazdy marki Toyota i Lexus oraz ich podzespoły¹¹⁵.

Każdy z obszarów posiada lokalną specyfikę:

Europa – rozwinięta sieć sprzedaży oraz kilka fabryk produkujących modele takie jak: *Yaris* i *Yaris Verso* (Francja), *Avensis*, *Corolla*, *Hiace*, *Corolla* sedan 8 gen. i kombi 7 generacja.

Ameryka Północna – w 1971 r. *Toyota* rozpoczęła montaż *pick-upów* w Los Angeles, w 1984 r. produkcję Corolli a w 1995 r. *pick-upa* Tacoma. W czwartej fabryce Toyoty w Gibson Country/Indiana w 1998 r. ruszyła produkcja dużego *pick-upa* *Tundra*. Modele *Avalon*, *Sienna*, *Tundra* i Tacoma nie były produkowane w Japonii. Natomiast wszystkie sprzedawane w USA modele *Lexusa* sprowadzane były z Japonii. W 2000 r. rozpoczęła się produkcja terenowego kombi na bazie Tundry. Poza tym w USA GM (w ramach *joint venture*) produkował specjalnie na rynek japoński Toyotę Cavalier.

Ameryka Południowa – w Brazylii *Toyota* produkuje samochód terenowy Bandeirante, który jest odpowiednikiem japońskiego Land Cruisera z przełomu lat 40. i 50. (od prawie 40 lat auto produkowane jest bez zmian z wyjątkiem silnika). W Kolumbii produkuje się dwa modele Land Cruisera: model 70 i 80 z lat 90. XX w. oraz Hiluxa. W 1998 r. doszedł Land Cruiser Prado. W 1996 r. rozpoczęła się produkcja samochodów *Toyoty* w Argentynie (terenowa Toyota Hilux).

Afryka – *Toyota* jest w RPA jednym z największych producentów samochodów. Najpopularniejszym modelem jest Conquest (Corolla 6 gen.). W RPA montuje się terenowego Hiluxa. Ciekawą propozycją był produkowany lokalnie Condor.

Australia – *Toyota* weszła na ten rynek w 1963 r. Od 1967 r. zaczęła produkować Corollę.

Azja – od 1964 r. *Toyota* działała w Tajlandii. Na Tajwanie *Toyota* pojawiła się w 1986 r. Produkowano Hiace, Tercela (sprzedawanego również w USA), Coronę (opartą na Corolli) oraz model Zace konstrukcją występującą tylko na tym obszarze. W latach 70. XX w. rozpoczął się montaż Toyot w Pakistanie. W 1993 r. rozpoczęto montaż Corolli, a dwa lata później Hiluxa. Tamtejsza Corolla była konstrukcją pochodzącą z USA. Od 2000 r. rozpoczęto produkcję samochodów *Daihatsu* (firma należy do *Toyoty*).

¹¹⁵Dane na 2008 r.. *Globalizing and Localizing manufacturing*;
www.toyota.co.jp/en/vision/globalization/index.html; 2009. 05.25.

System powiązań korporacji

Charakterystyczną cechą *Toyota Motor*, odróżniającą ją w pewnym stopniu od konkurentów jest stosunkowo niewielka liczba wewnątrzbranżowych fuzji i przejęć w pierwszym okresie działalności. Intensyfikacja powiązań następuje dopiero w połowie lat 90. XX w. W tabeli 28 przedstawiono podstawowe elementy systemu powiązań korporacji.

Tabela 28 – Podstawowe elementy systemu powiązań *Toyota Motor*

Rok	Podmioty uczestniczące	Zakres przedmiotowy
1967	Toyota Motor i Daihatsu	Toyota przejęła pierwsze akcje <i>Daihatsu</i> ; pakiet 16,8%
1984-2009	Toyota Motor i General Motors	wspólna produkcja samochodów; powstanie <i>joint venture</i> o nazwie NUMMI ¹¹⁶
1987	TNT Logistics i Mitsui Trading Company (część TMC)	<i>joint venture</i> (50/50) o nazwie <i>Transfreight</i> , powołane jako spółka logistyczna, zajmująca się zaopatrzeniem na terenie USA i Kanady (z czasem rozszerzyła działalność na Europę)
1995	Toyota Motor i Daihatsu	<i>Toyota</i> zwiększyła swój udział w <i>Daihatsu</i> do 33,4%
1998	Exxon Corporation i Toyota Motor	współpraca w celu rozwoju zaawansowanych silników spalinowych i hybrydowych oraz paliw i smarów, których technologie te będą wymagać
1998	Toyota Motor i Daihatsu	<i>Toyota</i> zwiększyła swój udział w akcjach <i>Daihatsu</i> do 51,2% (od 1998 r. posiada pakiet kontrolny)
1999	Toyota Tsusho Corporation (TTC) i Lakozy Motors Private Limited	po wybudowaniu fabryki <i>Toyota Kirloskar Motor</i> w Bangalore, <i>joint venture</i> (TTC ma 93% udziałów), zajmujące się sprzedażą oraz serwisem produkowanych w Indiach samochodów oraz dystrybucja innych produktów <i>Toyoty</i>
2000	Toyota System Research (TSR) i LMS International	współpraca mająca na celu rozwój zaawansowanych metod oceny wczesnej koncepcji pojazdu
2001–2005	Toyota Motor i PSA Peugeot Citroen	produkcja małych samochodów na rynek europejski (modeli <i>Toyota Aygo</i> , <i>Peugeot 107</i> i <i>Citroen C1</i>); <i>joint venture</i> w Czechach
2002	Toyota Motor i China First Auto Works Group Corp (FAW Group)	<i>Toyota</i> jest obecna w Chinach od lat 60. XX w.; <i>joint venture</i> z tamtejszym największym producentem samochodowym stanowi umocnienie pozycji na tamtejszym rynku
2006	Toyota Motor i Ford Motor Company	porozumienie w sprawie wykorzystania technologii pojazdów hybrydowych oraz rozwiązań w zakresie

¹¹⁶NUMMI stało się laboratorium nauczania dla inżynierów i managerów wszystkich szczebli w General Motors. Mike Brewer – jeden z pierwszych absolwentów tej fabryki wysłany do niej przez GM– stworzył tzw. „globalny system wytwarzania GM”, będący kopią procesu produkcyjnego Toyoty; Liker J.K; Droga Toyoty...op. cit; s. 129–131.

		redukcji emisji spalin
2006	Toyota Motor i Matsushita Electronics	współpraca nad koncepcją baterii do samochodów hybrydowych; <i>joint venture</i> pod nazwą <i>Panasonic EV Energy</i>
2007	Toyota Motor i Isuzu Motors Ltd.	wspólna produkcja silników (<i>joint venture</i>); następnie Toyota kupuje pakiet 49% akcji <i>ISUZU Motors Ltd</i> od <i>General Motors</i>
2007	Toyota Motor i Electricite de France	współpraca w dziedzinie wprowadzania na europejski rynek samochodów o napędzie hybrydowym
2007	Toyota Motor; FAW Group; Guangzhou Automobile Group Corp.	<i>joint venture –Tong Fang Global Logistics Co., Ltd.</i> (TFGL) – utworzone przez te trzy firmy na okres 20 lat; zadaniem jest konsolidacja sieci logistycznej oraz wspólne komputerowe zarządzanie logistyką, połączenie <i>know-how</i> ¹¹⁷
2009	Toyota Motor i Takeuchi Manufacturing Co.	<i>Toyota</i> zwiększyła swoje udziały w <i>Takeuchi Manufacturing Co.</i> ; do 7%
2009	Toyota Motor i Aston Martin	<i>joint venture</i> –małe samochody miejskie na rynek europejski
2010	Toyota Motor i Mazda Motor	sprzedaż licencji (technologii) samochodu hybrydowego (Prius ¹¹⁸); <i>Mazda</i> ma wyposażyć pojazd w silnik nowej generacji sky i rozpocząć produkcję na rynek japoński w 2013 r.
2010	Toyota Motor i Tesla Motor Inc.	<i>Toyota</i> akcje amerykańskiej firmy <i>Tesla</i> , konstruującej samochody o napędzie elektrycznym
2010	Toyota Motor i Daimler AG	wspólne prace nad samochodami napędzanymi wodorem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Liker J.K.; Droga Toyoty...op. cit.; s. 321-323; <http://www.toyotaclub.hg.pl/thist.html>; <http://toyotafleet.pl>; 2009.05.25. www.dailyexcelsior.com; 2007.12.12; www.asiamarketresearch.com; 2008.01.04; *Toyota* sprzedała *Mazdzie* technologię Priusa; *Gazeta Prawna* 30.03.2010; s. C5.

Rozwój korporacji charakteryzuje systematyczny wzrost wszystkich parametrów: aktywa wzrosły w okresie 1990-2008 sześciokrotnie a ich zaangażowanie zagraniczne nawet czternastokrotnie, sprzedaż niemal czterokrotnie, a zatrudnienie trzykrotnie. Podwojony wskaźnik umiędzynarodowienia potwierdza, że ścieżka ekspansji związana była ze stopniowym przechodzeniem korporacji z modelu azjatyckiej potęgi do budowania wizerunku globalnego potentata w branży i liczącej się spółki w światowej gospodarce.

¹¹⁷Logistics Management Company Starts Operations in China; FAW-Guangzhou Automobile-Toyota Joint Venture Targets Efficiency, Lower Costs, Portal Japan's Corporate Network www.japancorp.net; 2007.12.12.

¹¹⁸*Toyota Prius* był to pierwszy samochód na świecie z napędem hybrydowym produkowany seryjnie, jednak koncepcja silnika benzynowo-elektrycznego powstała w 1902 roku (a jej twórcą był Ferdynand Porsche). Kto to wynalazł? Najciekawsze rozwiązania techniczne i ich twórcy; www.auto-swiat.pl; 2007.12. 30.

Rok 2006 wydawał się dla *Toyoty* momentem historycznym, gdyż w 70 rocznicę utworzenia firmy japoński koncern osiągnął rekord w ilość wyprodukowanych samochodów¹¹⁹. Po niemal ośmiu dekadach liderowania światowym rankingom producentów samochodów osobowych miejsce to opuścił *General Motors*. *Toyota* najpierw w 2004 r. wyprzedziła drugi koncern w świecie – *Forda*¹²⁰, aby w dwa lata później objąć pierwsze miejsce. Budowała nowe fabryki w USA, Rosji, Chinach i Indiach¹²¹, realizując cel postawiony przez zarząd firmy w 2002 r. – zwiększenie udziałów w rynku światowym do 15%. Konsekwencją było jednak odejście od idei wysokiej jakości samochodów za rozsądną cenę na rzecz maksymalizacji liczby produkowanych pojazdów. W efekcie przyniosło to (2009-2010) gigantyczne kłopoty koncernu, który musiał wycofywać z rynku 8,5 mln samochodów z wadami systemu hamowania i kolejne 1,6 mln aut z nieszczelnymi bakami paliwa¹²². Prezes *Toyoty* tłumacząc się w Kongresie Amerykańskim płakał i przepraszał za niedopilnowanie podwykonawców firmy (niestety notowania *Toyoty*, jak i udziały w rynku wyraźnie spadły).

Problem „wad fabrycznych” nie dotyczył tylko *Toyoty*, ale to w jej pojazdach jako pierwszych zostały wykryte. Wzywaniu do serwisów kolejnych partii mocno zaszkodziło reputacji *Toyoty*. Lawina wad przeszła przez całą niemal branżę. To efekt nowej sytuacji na rynku motoryzacyjnym. Koncerny korzystają bowiem z wyspecjalizowanych poddostawców, którzy zaopatrują większość odbiorców danego podzespołu stając się *quasi* monopolistami.

Kluczową kwestią jest umiejętne zarządzanie w nowych warunkach, czyli „zespolenie podwykonawców” z organizacją. Należy sądzić, że korporacja będąca autorem koncepcji najpopularniejszego „systemu produkcyjnego”, który pozwolił jej osiągnąć dotychczasowe sukcesy poradzi sobie z obecną, niewątpliwie trudną dla niej sytuacją „utrąty twarzy”. Pierwsze oznaki stabilizacji już są widoczne. Według *Forbes*’a zysk *Toyoty* w 2009 r. wyniósł 2,3 mld USD, co było trzecim wynikiem w sektorze (*Honda Motor* 2,9 mld USD, *Ford Motor* 2,7 mld USD)¹²³. Z pewnością ważnym czynnikiem odbudowy konkurencyjności koncernu jest jego silna

¹¹⁹Dane za 2007 r. wskazywały, że sprzedaż osiągnęła 9.37 mln sztuk (samochodów i ciężarówek). Kubik A; *Toyota* wygrała z GM; *Gazeta Wyborcza* nr 97/2007; s. 22.

¹²⁰Hasło *Toyoty* "*Today Tomorrow Toyota*" nawiązuje do książki Henry'ego Forda "*Today and Tomorrow*". *Toyota* postawiła sobie za cel „przegonienie” Forda i udało się jej. Wykorzystała oryginalną ideę H.Forda ciągłego przepływu materiałów, aby opracować własny system -przepływu jednej sztuki, który okazała się znacznie elastyczniejszy a dzięki temu wydajniejszy od pierwowzoru (systemu Forda).

¹²¹*Auto Świat* nr 33/2007; www.egospodarka.pl; 2007.01.27.

¹²²Bielecki J; *Toyota* traci udziały w rynku USA; *Dziennik Gazeta Prawna* nr 43/2010 z 03.03.10; s. A11.

¹²³*Forbes The Global 2000/2010 -Leaders Company*; 2010.04.21.

pozycja na rynku innowacji – w rankingu *The Most Innovative Companies*, *Toyota* jest nieustannie liderem branżowym¹²⁴. Miejsca od 2 do 5 wśród wszystkich notowanych firm niewątpliwie potwierdzają, że nie jest to kwestia jednej innowacji. Około 35% procesów korporacji uznawanych jest za stale udoskonalane z wykorzystaniem najnowszych technologii.

2.7. Total

Total jest wiodącą wielonarodową firmą branży petrochemicznej zatrudniającą blisko 100 tys. pracowników oraz operującą w ponad 130 krajach. Łącznie z filiami i oddziałami plasuje się na czwartym miejscu na liście przedsiębiorstw handlowych w branży petrochemicznej na świecie (2009). Przychody firmy w 2008 r. wyniosły prawie 235 mld USD¹²⁵. Wartość rynkowa *Total* (wg *Global 2000*) zmieniła się znacząco w latach 1999-2000. Wzrosła z 30,20 mld USD do 116,32 mld USD (zmiana o blisko 300%). Było to związane z fuzją firm *Total i PetroFina* (w 1999 r. w wyniku tego połączenia powstała *Totalfina*¹²⁶). W tabeli 29 przedstawiono zmiany wartości rynkowej oraz zysku korporacji *Total* w latach 2000–2009.



Tabela 29 –Wartość rynkowa i zysk Total (w latach 2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu*	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	28	107,89	6,47
2001	26	110,51	7,02
2002	24	103,78	7,36
2003	23	122,94	8,97
2004	17	149,25	12,70
2005	15	154,74	14,51
2006	19	152,62	15,53
2007	15	181,80	19,24
2008	11	112,90	14,74
2009	19	131,80	12,10

¹²⁴W całym okresie istnienia rankingu (w latach 2006–2010) była nr 1 w branży. *The World's 100 Most Innovative Companies 2006, 2007* oraz *The 50 Most Innovative Companies 2008, 2009, 2010*; www.businessweek.com; 2010.12.12.

¹²⁵W 2009 r. spadły do 160 mld USD. *Forbes The Global 2000/ 2010*; poz. 19; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

¹²⁶Właściwie transakcja początkowo rozpoczęła się od ofert wrogiego przejęcia: *TotalFina* zaoferował za *Elf Aquitaine* 53,54 mld USD a *Elf Aquitaine* za *TotalFina* 51,14 mld USD. Pierścionek Z; *Strategie.. op. cit*; s. 403.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200* [lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].
Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39;
2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04;
2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>;
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Warto zauważyć, że wartość rynkowa *Total* systematycznie rosła. Maksymalną wartość ponad 180 mld USD osiągnęła w 2007 r. Rok 2008 to znaczny jej spadek, spowodowany nie tylko kryzysem finansowym, który dotknął wszystkie korporacje, ale także skandalami wokół firmy. Dotyczy to m.in. oskarżeń członków zarządu *Total* (w tym najwyższego kierownictwa) o naruszanie prawa w toku działalności w Iraku oraz współpracy z reżimem Saddama Husajna. Wykryto m.in. znaczące nieprawidłowości w realizacji ONZ-owskiego programu „Ropa za żywność”. Silna sieć powiązań korporacji oraz stale rosnące zapotrzebowanie na surowce pozwala jednak sądzić, że „utrata twarzy” nie oznacza zwykle poważnych a jedynie przejściowe kłopoty korporacji (podobnie jak w przypadku BP).

Historia rozwoju korporacji

- 1924 założenie *Compagnie Française des Pétroles* (CFP) przez rząd francuski; CFP miała być narodową spółką z branży naftowej; od początku jej istnienia silnie zaangażowany był w nią kapitał prywatny;
- 1927 odkrycie pierwszego pola wydobywczego w Iraku przez *Iraq Petroleum Company* (IPC); CFP zostaje jednym z pierwszych udziałowców;
- 1929 CFP jest notowana na giełdzie Paris Bourse; CFP, władze Francji oraz kilka niezależnych francuskich firm tworzą *Compagnie Française de Raffinage* (CFR); władze Francji udzieliły licencji dla CFR na oczyszczanie 25% produktów ropopochodnych;
- 1947 powstaje pierwsza filia grupy pod nazwą *Compagnie Française de Distribution des Pétroles en Afrique* (CFDPA). W 1991 r. przyjmuje nazwę *Total Outre-Mer*;
- 1954 data wprowadzenia marki TOTAL, czołowa ekspansja CFP na nowe rynki w Europie poza Francją, na anglojęzyczne terytoria Afryki i Australii; powstaje *French Petroleum Company of Canada*, które w 1997 r. przyjmuje nazwę *Total Petroleum* (North America)
- 1960 otwarcie pierwszej stacji benzynowej w Zjednoczonym Królestwie; narodziny *Total Oil Great Britain* (TOGB);
- 1968 podpisanie pierwszej umowy o podziale produkcji (*Production*

- Sharing Agreement*) w Indonezji; powołanie *Total Chimie* w celu dywersyfikacji działalności CFP, szczególnie segmentu petrochemicznego;
- 1970 zostaje utworzone *Total Petroleum, North America* znane jako TOP (NA), z siedzibą w Colorado; (4 rafinerie, 2200 stacji benzynowych);
- 1971 powstają: *ATO Chimie*, *ATO Plastique* oraz *ATO Emballages*; ATO (*Aquitaine Total Organico*) rozszerza działalność chemiczną (plastiki, poliester, PCV);
- 1973 spółka CFP jest notowana na *London Stock Exchange*;
- 1974 przejęcie większości udziałów w *Hutchinson-Mapa* (największy producent gumy przemysłowej) – przełom w dywersyfikacji grupy; w pełni przejęta w 1991 r.;
- 1980 z przejęcia petrochemicznych aktywów *Rhône-Poulenc's* przez ATO *Chimie's* powstaje *Chloé Chimie* (głównie produkcja chloru).
- 1983 CFP wycofuje się z branży chemicznej;
- 1988 przejęcie *CSX Oil & Gas* w USA;
- 1989 przejęcie przez *Hutchinson* (większościowym udziałowcem jest CFP) 34% udziałów w *Spontex* (producent artykułów do utrzymania czystości);
- 1990 aktywa chemiczne firmy *Orkem* (tusze, kleje, żywica oraz farby) zostały połączone z działalnością firmy *Hutchinson*; stworzenie biznesu chemicznego;
- 1991 notowanie akcji *Total* na giełdzie w Nowym Jorku;
- 1992 podział akcji cztery do jednego (*four-for-one stock split*); rząd Francji redukuje bezpośrednio udziały w *Total* z 31,7% do 5,4%;
- 1993 przejęcie przez wymianę udziałów: *Total* nabywa 10,8% udziałów we francuskim przedsiębiorstwie paliw nuklearnych *Cogema* (*Cogema* nabywa 4,3% udziałów kapitałowych w *Total*);
- 1994 nabycie udziałów przez grupę pracowników;
- 1995 *Total* zostaje wybrany do przeprowadzenia projektu skraplania gazu w Jemenie oraz zdobywa kontrakt na rozwój pól naftowych w Iranie;
- 1995 *Euroidep*, jednostka specjalizująca się w farbach oraz brytyjska firma *Kalon* łączą się; *Total* uzyskuje większość udziałów w połączonej spółce;
- 1996 władze Francji redukują udział w *Total* o 4% do poziomu 0,97%;
- 1996 spółka zależna *Total -Hutchinson* przejmuje firmy: *Fayette Tubular Products*, *National Stillman* (USA), *Vincke* (Hiszpania) oraz *Cesari* (Brazylia);
- 1997 *Total* podpisuje kontrakt na rozwój w Iranie; grupa eksploatuje jedno z największych na świecie pól naftowych (mając 40% udziału);

- 1997 aktywa TOP(NA) zostają sprzedane firmie *Ultramar Diamond Shamrock*, co sygnalizuje wycofanie się firmy *Total* z rafinacji oraz marketingu w USA;
- 1998 rozpoczęcie projektu rozwoju ciężkiej ropy naftowej wenezuelskiej firmy *Sincor*, w którym *Total* posiada 47% udziałów;
- 1999 *Hutchinson* zakupuje brazylijską firmę *Mucambo* (producent i dystrybutor gumowych rękawic na rynek medyczny i przemysłowy);
- 1999 fuzja *Total* i *PetroFina*; nowa Grupa przybiera nazwę *Totalfina*;
- 2000 w wyniku fuzji *Totalfina* i *Elf Aquitaine* powstaje *TotalFinaElf*;
- 2003 zmiana nazwy *TotalFinaElf* na *Total*;
- 2004 *Total* podpisuje „Umowę o Podziale Produkcji” z rządem Sudanu;
- 2004/2005 reorganizacja poprzez uproszczanie struktury organizacyjnej sektora chemicznego firmy *Total*;
- 2005 zgoda władz chińskich na założenie *joint venture* z firmą *Snochem* w celu stworzenia sieci 200 stacji benzynowych;
- 2005 podpisanie porozumienia z francuskimi przedsiębiorstwami *Sofiprotéol* oraz *Dieter Industrie* w celu rozwoju sektora biopaliw;
- 2005 podpisanie Memorandum of Understanding z *Neste Oil*, fińską firmą paliwową celem zbadania możliwości wspólnego budowania nowej generacji sektora produkcji biopaliw;
- 2005 podpisanie porozumienia, dotyczącego przejęcia 20% udziałów *Shell* w *Raffineria di Roma S.p.A.*, właścicielem włoskiej rafinerii; oznaczało to posiadanie 71,9% udziałów Grupy; jednocześnie *Total* sprzedał *Shell*-owi 18% udziałów w *Compagnie Rhénane de Raffinage S.A.*, właściciela rafinerii Reichstett we Francji;
- 2005 porozumienie w sprawie przejęcia 100% udziałów w *Deer Creek Energy Limited*, kanadyjskiej firmie będącej właścicielem 84% udziałów w *Joslyn* (projekt *Joslyn* miał rozwijać się w kilku fazach, ogólny poziom produkcji miał oscylować w granicach 2 mld baryłek bitum w ciągu okresu 30 lat);
- 2005 *Total* nabywa 30 filii detalicznych *ExxonMobil* w 14 krajach Afryki (filie te zarządzają siecią ok. 500 stacji benzynowych 29 terminali);
- 2005 przejęcie 17% udziałów w polach naftowych Tahiti, jednego z głównych pól podwodnych w Zatoce Meksykańskiej;
- 2005 *Total* rozwija sektor chemiczny poprzez przejęcie *Laybond* (Anglia);
- 2006 *Total* realizuje wprowadzenie na giełdę swojej chemicznej części; firma ogłosiła, że udziałowcy *Total* otrzymają jedną akcję *Arkemy* *Arkema* wzamian za każde 10 posiadanych udziałów grupy;
- 2007 rekordowa sprzedaż w Europie; plany inwestycji zysków w ekspansję poza obszar europejski;

- 2009 *Total* zwyciężył w przetargu zorganizowanym przez irackiego Ministra Ropy Naftowej na działania w dziedzinie rozwoju i produkcji ropy w okolicach Halfaya (prowincja Missan);
- 2010 *Total* (podobnie jak inni potentaci branży) próbuje sprzedać część swoich europejskich rafinerii¹²⁷ w celu pozyskania środków na inwestycje w Chinach.

Marki i główne produkty

Total wykonuje operacje we wszystkich sferach sektora petrochemicznego:

- działalność *Upstream*: wydobywanie i produkcja ropy i gazu, LNG – gaz ziemny w postaci ciekłej;
- działalność *Downstream*: rafinacja, marketing, handel i transport ropy naftowej oraz produktów petrochemicznych;
- działalność *Chemicals*: produkcja chemikaliów (petrochemikaliów i nawozów) oraz specjalnych chemikaliów dla przemysłu i na rynek konsumencki.

Ponadto, Total jest zainteresowany wydobywaniem węgla oraz sektorem nowej generacji energii.

Struktura organizacyjna

Zarząd – misją Zarządu jest zdefiniowanie strategii Grupy oraz nadzorowanie jej implementacji, w tym:

- wybór osób odpowiedzialnych za zarządzanie firmą oraz nadzorowanie ich działań;
- definiowanie strategii firmy;
- analiza kluczowych transakcji, realizowanych następnie przez grupę;
- nadzorowanie jakości informacji przekazywanych akcjonariuszom oraz do rynków finansowych poprzez sprawozdania finansowe oraz roczny raport;
- zwoływanie zgromadzenia akcjonariuszy oraz ustalanie jego agendy;
- coroczne przygotowywanie listy dyrektorów spełniających kryteria niezależności.

Zarząd zbiera się, co najmniej 4 razy w ciągu roku oraz dodatkowo, gdy wymagają tego okoliczności. Dyrektorzy mogą bezpośrednio uczestniczyć w spotkaniach lub mogą być reprezentowani przez innego dyrektora. Zarząd regularnie, (co najmniej raz na 3 lata) przeprowadza ocenę swojej działalności.

¹²⁷http://forsal.pl/artykuly/410345,shell_total_i_inne_koncerny_paliwowe_nie_moga_znalezc_chetnych_na_rafinerie_w_Europie.html; 2010.04.05.

Rada składa się, z co najmniej 3 dyrektorów wybranych przez Zarząd. Większość członków musi być niezależnymi dyrektorami. Komitet Nominacyjny i Kompensacyjny obradują, co najmniej dwa razy w ciągu roku. Obecny na zebraniu jest prezes zarządu, który prezentuje rekomendacje. Dyrektorzy wybierani są przez akcjonariuszy¹²⁸ na okres 3 lat. W przypadku jego rezygnacji lub śmierci, zarząd może wskazać nowego dyrektora na okres tymczasowy. Jego powołanie musi być ratyfikowane na najbliższym zebraniu akcjonariuszy. Każdy dyrektor zobowiązuje się do utrzymywania swojej niezależności w kwestiach: analiz, wydawania orzeczeń, decyzji oraz działania. Muszą oni być zaangażowani w sprawy Zarządu, zwłaszcza w kwestii informowania o ewentualnych konfliktach interesów wynikających z poszczególnych transakcji.

Komisja Audytu, której zadaniem jest zapewnienie efektywnej wewnętrznej kontroli finansowej oraz przekazywanie informacji dla akcjonariuszy i rynku finansowego wspiera prace zarządu. Do obowiązków Komisji Audytu (zbiera się, co najmniej cztery razy w roku) należy:

- wskazywanie kandydatur niezależnych biegłych rewidentów oraz dbanie o zachowanie ich niezawisłości;
- ustalanie reguł użycia niezależnych audytorów w usługach o charakterze pozaaudytowym;
- rewizja zasad finansowych używanych do sporządzania sprawozdań finansowych, badanie rocznych sprawozdań finansowych firmy-matki, regularne nadzorowanie sytuacji finansowej, zestawień przepływów gotówkowych oraz zobowiązań firmy;
- przegląd implementacji procedur kontroli wewnętrznej oraz ocena ich efektywności;
- rewizja wewnętrznych raportów oraz innych raportów (niezależnych biegłych rewidentów, rocznych sprawozdań finansowych, etc.);
- badanie stosowności procedur kontroli ryzyka;
- rewizja doboru odpowiednich zasad finansowych oraz metod;
- na wniosek Zarządu, podanie opinii dotyczących kluczowych transakcji planowanych przez Grupę;
- implementacja oraz nadzór zgodności z Kodeksem Etycznym¹²⁹.

¹²⁸Struktura akcjonariatu to: 88% akcjonariusze instytucjonalni, 8% indywidualni, 4% akcji posiadają pracownicy. W układzie geograficznym: 67% akcji jest w dyspozycji udziałowców europejskich (w tym: 35 francuskich), 26% amerykańskich, 7% innych. www.total.com; 2010.12.31.

¹²⁹W 2004 r. Zarząd przyjął Kodeks Etyczny za przestrzeganie, którego odpowiada Komisja Audytu. Komisja spotyka się z: przewodniczącym, prezesem, menadżerami poszczególnych departamentów, biegłymi rewidentami. Przedkłada Zarządowi pisemne raporty.

W lutym 2007 r. Zarząd Total zdecydował o rozdziale roli przewodniczącego (*chairman*) i prezesa zarządu (*CEO*) oraz o powołaniu oddzielnej Komisji Nominacyjnej i Zarządzania oraz Komisji Kompensacyjnej.

Strukturę organizacyjną spółki, uwzględniającą globalne rozmieszczenie filii oraz central lokalnych przedstawiono w tabeli 30. W tabeli 31 zamieszczono informacje odnośnie systemu powiązań korporacji.

Tabela 30 – Struktura organizacyjna Total (rozkład kontynentalny)

Liczba filii (rozkład kontynentalny)	Działy	Centrala (udziały w produkcji)	Oferowane produkty
Europa : 23 29 % udziału w sprzedaży	Dział bituminów Dział chemiczny Dział olejów Dział lotniczy Dział gazowy	centrala: Feluy (Belgia); ropa i gaz (28%), chemikalia (60%)	asfalty drogowe utleniacze, rozpuszczalniki węglowodorowe, oleje silnikowe oleje przekładowe do maszyn dla rolnictwa: oleje wielofunkcyjne, środki smarne
Afryka : 11 12% udziału w sprzedaży	Dział gazu i oleju Dział bituminów Dział smarów i olejów Dział chemiczny	centrala: Johannens-burg (RPA); ropa i gaz (33%)	LPG asfalty drogowe utleniacze, środki smarne dla przemysłu: oleje turbinowe, oleje silnikowe do samochodów środki chemiczne: ciecz wiertnicze,
Ameryka Północna : 2 22% udziału w sprzedaży	Dział bituminów Dział smarów i olejów Dział chemiczny Dział Gazu	centrale: La Porte (USA), Houston (USA); chemikalia (22%);	asfalty drogowe środki smarne dla przemysłu: smary, środki smarne dla lotnictwa Środki chemiczne: farby drukarskie, LPG
Ameryka Łacińska : 3 14% udziału w sprzedaży	Dział bituminów Dział smarów i olejów Dział chemiczny Dział gazowy	chemikalia (22%);	asfalty drogowe środki smarne dla przemysłu środki chemiczne: rozpuszczalniki aromatyczne LPG
Azja i Pacyfik :11 23% udziału w sprzedaży	Dział bituminów Dział smarów i olejów Dział chemiczny Dział lotniczy Dział Gazu	ropa i gaz (19%) – Środkowy Wschód	asfalty drogowe utleniacze, środki smarne dla przemysłu : ciecz hydrauliczne, ciecz grzewcze, lotniczy silniki tłokowe LPG

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.total.com; 2011.01.30.

http://www.total.com/MEDIAS/MEDIAS_INFOS/3331/EN/Total-2009-at-a-glance.pdf

Tabela 31– System powiązań Total – przykładowe umowy

Podmiot współpracujący	Zakres przedmiotowy	Rok
Hutchinson-Mapa	przejęcie większościowego pakietu; produkcja gumy przemysłowej	1974
CSX Oil & Gas (USA)	sektor paliw	1988
Spontex	przejęcie 34% udziałów przez <i>Hutchinson</i> (Total);	1989

	artykuły chemiczno-higieniczne (utrzymanie czystości)	
Orkem	fuzja z <i>Hutchison</i> (spółka zależna <i>Total</i>); rozwój produkcji specjalnych produktów chemicznych	1990
Coegma	przejęcie przez wymianę udziałów; <i>Total</i> nabywa 10,8% udziałów w <i>Cogema</i> <i>Coegma</i> nabywa 4,3% udziałów w <i>Total</i>	1993
Kalon Group PLC	fuzja z <i>Euroidep</i> (spółka zależna <i>Total</i>); rozwój produkcji farb i lakierów	1995
Mucambo	przejęcie brazylijskiego producenta gumowych rękawic; rozwój sprzedaży na rynek medyczny i przemysłowy	1999
Total i Petrofina	przejęcie belgijskiej firmy <i>Petrofina</i> -nowa grupa przybiera nazwę <i>Totalfina</i> –produkcja petrochemiczna	1999
Totalfina i Elf Aquitaine	powstaje <i>TotalFinaElf</i> –produkcja petrochemiczna	2000
Snochem	<i>joint ventures</i> w celu stworzenia sieci 200 stacji benzynowych; porozumienie z władzami ChRL	2005
Neste Oil, Sofiprotéol oraz Diester Industrie	tworzenia nowej generacji sektora produkcji paliw bio	2005
Deer Creek Energy Limited	inkorporacja kanadyjskiej spółki (wartość transakcji 1,35 mld EUR)	2005
ExxonMobil	przejęcie 30 filii detalicznych <i>ExxonMobil</i> w 14 krajach afrykańskich; rozwój sieci dystrybucji w Afryce	2005
Laybond	przejęcie angielskiej firmy z sektora chemicznego	2005
Gazpromem	umowa o współpracy na terytorium Rosji	2007
Synenco Energy Inc.	przejęcie kanadyjskiego przedsiębiorstwa petrochemicznego za 471 mln USD przez <i>Total E&P Canada Ltd</i> ; cel: wykorzystanie piasków ropośnych	2008
Chesapeake Energy	<i>joint venture</i> z firmą amerykańską (gaz łupkowy); (wartość transakcji 2,25 mld USD)	2010

Źródło: opracowano na podstawie: <http://www.total.com/en>; 2010.12.09.
<http://www.nioclibrary.ir/free-e-resources/Total.2005.pdf>; 2008.03.30.

Przedsiębiorstwo od początku istnienia zdobywało nowe rynki zarówno geograficzne jak i produktowe, przejmując kolejne podmioty. Ugruntowało swoją pozycję po dwóch wielkich fuzjach: z *Petrofiną* i *Elf Aquitaine*.



Filie i spółki stowarzyszone z Total działają w ramach trzech dywizji: *Upstreamu*, *Downstreamu* i *Chemikaliów*. Uzupełniają się one, realizując tym samym zasadę synergii. Dobrym przykładem międzynarodowej współpracy filii *Total* są m.in. trzy spółki: *CCP*, *Crey Valley* i *Sartomer* (działające na rynku żywic). *CCP* obsługuje rynek amerykański, *Sartomer* – Europę, Chiny i Stany Zjednoczone, *Crey Valley* natomiast działa na pozostałych obszarach¹³⁰.

Mimo, że *Total* nawet raz nie pojawił się w rankingu *The Most Innovative Companies*¹³¹ należy dostrzec, że „wpasował się” w model gospodarki opartej na wiedzy. Korporacja współpracuje z wieloma uczelniami i laboratoriami w zakresie B+R. Podpisała ponad 500 porozumień z uczelniami i jednostkami badawczymi na całym świecie (300 we Francji i 200 w innych krajach). Wszystkie jednostki *Total* mają swoje departamenty ds. B+R, które współpracują z uczelniami. Działy te mają 20 wewnętrznych centrów badawczych, zatrudniających 4,2 tys. inżynierów i techników. Wszystko to ma przyczynić się do szybszego rozwoju firmy¹³².

2.8. Electricite De France

Electricite de France (EDF) powstało w 1946 r. w wyniku nacjonalizacji przemysłu energetycznego dokonanej na mocy zarządzeń władz komunistycznych. Znacionalizowano ponad 1450 małych firm zajmujących się produkcją energii elektrycznej na niewielką skalę i skupiono je w potężne przedsiębiorstwo, będące przez wiele lat monopolistą na rynku francuskim. EDF jest obecnie jedną z największych firm energetycznych na świecie. Główny zakres działalności Grupy *Electricité de France* to projektowanie, budowa i eksploatacja źródeł energii elektrycznej, sieci przesyłowych i rozdzielczych oraz obrót energią.



¹³⁰ <http://www.crayvalley.com/en/index.php/cray-valley/presentation>; 2009.01.03.

¹³¹ W całym okresie istnienia rankingu (w latach 2006-2010). *The World's 100 Most Innovative Companies* 2006, 2007 oraz *The 50 Most Innovative Companies* 2008, 2009, 2010; www.businessweek.com; 2010.12.12.

¹³² <http://www.universite.total.com/html/uni/publish/templates/indexbb8e.html>; 2009.01.12.

Grupa *EDF* istnieje od 1946 r. i zatrudnia 116 tys. pracowników, w tym 20 tys. dyplomowanych inżynierów i 60 tys. wysoko kwalifikowanych techników. Jest przedsiębiorstwem dostarczającym blisko 1/4 energii dla Unii Europejskiej, z czego około 75% to energia nuklearna, 15% energia wodna i 10% energia cieplna. Firma ma ponad 38 milionów klientów na świecie, w tym około 26 w samej Francji. Zysk firmy za 2009 r. wyniósł 5,6 mld USD¹³³. Wartość rynkowa korporacji osiągnęła dotychczasowy rekord w 2007 r. 170 mld USD¹³⁴. W tabeli 32 przedstawiono zmiany wartości rynkowej i zysków *EDF Group* w latach 2005–2009. Warto zwrócić uwagę na czterokrotny wzrost zysku między 2005 a 2006 r. Spadek zysku w kolejnych latach wynikał z niskich cen energii elektrycznej w Stanach Zjednoczonych a także w Europie.

Tabela 32 –Wartość rynkowa i zysk *Electricite de France Group*

Rok	Miejsce w rankingu Global 2000	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2005	64	94,94	1,82
2006	30	133,37	7,39
2007	26	170,81	7,69
2008	27	71,53	4,73
2009	27	92,23	5,60

Zródło: opracowanie własne na podstawie: *Fortune Global 500, Forbes Global 2000*

Odpowiednio *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04; 2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.forbes.com/lists>; <http://money.cnn.com>.

Historia rozwoju korporacji

- 1946 *Electricite de France* powstała jako rezultat upaństwowienia działalności kilkunastu producentów oraz dystrybutorów energii przez ówczesnego ministra przemysłu Marcela Paula;
- 1947 rozpoczęto budowę sieci energetycznej we Francji (90% elektryfikację kraju osiągnięto w latach 50. XX w.);
- 1952 oddano do użytku tamę na rzece Tignes, jeden z pierwszych dużych projektów *EDF*;
- 1962 powstała pierwsza elektrownia jądrowa grupy *EDF*;
- 1963 powstała pierwsza elektrownia atomowa (w Chinon);
- 1963 od 1963 r. do 1971 r. *EDF* wprowadzało usługę ogrzewania energią elektryczną;

¹³³Dane za 2009 r. na podstawie *Forbes The Global 2000/ 2010*; poz. 27; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

¹³⁴www.edf.com; 2009.01.31.

- 1974 ruszył program budowy 13 elektrowni jądrowych¹³⁵ (związane z kryzysem paliwowym);
- 1984 EDF zaangażował się w budowę elektrowni *Daya-Bay* w Chinach;
- 1984 EDF uczestniczył w projekcie tworzenia swobodnego przepływu energii między Francją i Wielką Brytanią¹³⁶;
- 1992 kierownictwo EDF podjęło decyzję o międzynarodowym rozwoju firmy; EDF zaczął skupować udziały w elektrowniach i przedsiębiorstwach energetycznych w Europie i na świecie;
- 2002 EDF uzyskało certyfikat ISO 14001 i dbałość o środowisko stała się jednym z wyznaczników działalności firmy;
- 2004 dyrektywy unijne zmusiły Francję do otwarcia 70% rynku energii dla wolnej konkurencji;
- 2004 EDF przeszło reorganizację (korporacja zmieniła status na publiczną spółkę akcyjną); państwo zachowało 85% udziałów w firmie;
- 2005 EDF podpisano wieloletni kontrakt z rządem na dostawy elektryczności we Francji;
- 2006 rozpoczęto realizację programu inwestycyjnego związanego z przygotowaniem firmy do całkowitej komercjalizacji jej głównego rynku (francuskiego) w 2007 r.;
- 2008 przejęcie za 12 mld funtów największego brytyjskiego koncernu energetycznego firmy *British Energy*¹³⁷;
- 2009 EDF sprzedało 20% akcji *British Energy* innemu przedsiębiorstwu energetycznemu *Centrica*¹³⁸;

¹³⁵1977 r. – otwarcie pierwszej elektrowni atomowej w Fessenheim, jednak elektrownia zachowywała niewłaściwy bilans poboru i produkcji energii, a jej drobna awaria w 1978 r. doprowadziła do krótkotrwałego odcięcia od prądu ¼ Francji.

¹³⁶W 1983 r. uchwalono w Wl. Brytanii *Energy Act*, który rozpoczął demonopolizację sektora energetycznego w Europie (w USA w 1978 r. wprowadzono *PURPA Act*). W efekcie EDF bierze udział w przedsięwzięciu IFA2000, polegającym na położeniu na dnie morza kabla energetycznego. Pierścionek Z; Strategie... op. cit.; s. 407.

¹³⁷Ten brytyjski koncern energetyczny (właściciel elektrowni jądrowych), kontrolował około 20% rynku energii w Wielkiej Brytanii. Dzięki temu *Electricite de France* (EDF) stało się największym dostawcą energii atomowej na świecie. Firma EDF dysponuje 58 reaktorami produkującymi elektryczność w 19 elektrowniach we Francji, co doliczając 8 reaktorów należących do BE jest wynikiem imponującym. Największym problemem związanym z BE jest fakt, iż wszystkie siłownie atomowe należące do spółki są przewidziane do zamknięcia w ciągu 15 lat z powodu zaawansowanego wieku. EDF planuje zmodernizować angielskie reaktory oraz wybudować 4 kolejne, zaawansowane technologicznie siłownie. Pawłowski K; *Électricité de France* sprzeda 20% udziałów w *British Energy* firmie *Centrica*; www.psz.pl; 2009.05.11.

¹³⁸*Centrica* jest firmą powstałą w 1997 r. zajmującą się dostarczaniem gazu ziemnego i elektryczności do klientów na Wyspach Brytyjskich. *Centrica* zapłaciła za udziały w BE 2,3 mld funtów, jednak tylko około 1,1 mld w gotówce. Reszta należności to kwota, za jaką EDF zamierza kupić 51% należącą do *Centriki* belgijskiej firmy energetycznej SPE. Źródło: Portal Spraw Zagranicznych; www.psz.pl; 2009.05.11.

2010 Kapituła Programu Liderzy Społecznej Odpowiedzialności Dobra Firma 2010 przyznała EDF Polska tytuł Lidera Społecznej Odpowiedzialności.

Marki i główne produkty

Działalność EDF można podzielić na dwa podstawowe pionory, przy czym kryterium podziału zostało zapożyczony z francuskiego prawodawstwa¹³⁹:

- **działalność wolnorynkową** (w sektorze poddanym deregulacji) – wytwarzanie, dostawy i handel energią;
- **działalność w sektorze regulowanym administracyjnie** – przesył sieciowy i zarządzanie infrastrukturą sieciową.

Oprócz elektryczności EDF zajmuje się również handlem gazem ziemnym, ale w śladowych ilościach i wyłącznie poprzez firmy, w których ma udziały (nie jako EDF, ale np. pod szyldem *Edison*). We Francji handel gazem pozostawia bliźniaczej firmie – *Gaz de France*.

Energia elektryczna, będąca głównym produktem EDF, wytwarzana jest obecnie przy pomocy następujących technologii:

- 74,5% energia atomowa;
- 16,2% energia z hydroelektrowni;
- 9,2% energia termalna;
- 0,1% energia z pozostałych źródeł odnawialnych (oprócz wody) – głównie wiatru.

Struktura organizacyjna

Filie EDF dzielą się na: elektrownie (przeważają) i biura. Lista miejsc lokalizacji obejmuje następujące państwa¹⁴⁰: Francja, Niemcy, Włochy, Wielka Brytania, Hiszpania, Belgia, Holandia, Austria, Szwajcaria, kraje Europy Środkowej i Wschodniej (Węgry, Polska, Słowacja, Rosja, Ukraina), Ameryki Południowej (Argentyna, Brazylia) a także Stany Zjednoczone, Chiny, Japonia a nawet Laos, Mali, Tajlandia, Wietnam, Korea Południowa, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Wybrzeże Kości Słoniowej, Maroko, RPA.

System organizacyjny spółki to zarząd¹⁴¹ złożony z 18 osób (w tym prezesa zarządu), co jest minimum ustanowionym przez prawo francuskie, można zatem mówić o minimalizmie struktury zarządzania EDF. Zarząd obraduje w następującym składzie:

- 6 członków powoływanych przez zgromadzenie akcjonariuszy (w tym prezes Zarządu);

¹³⁹ www.edf.com; 2009.05.31.

¹⁴⁰ EDF International Presence <http://int.edf.com>; 2009.05.13.

¹⁴¹ www.edf.com; 2009.05.09.

- 6 członków powoływanych przez rząd Francji;
- 6 członków powołanych przez związki zawodowe;
- 2 urzędników państwowych (z nadzoru finansowego i jednego z komitetów rządowych związanych z kontrolą branży), jednak bez prawa głosu, oficjalnie nie są zatem zaliczani w poczet członków Zarządu.

Zarządowi w kierowaniu firmą pomagają: Komitet Wykonawczy i Komitety Konsultacyjne: (Audytu, Monitoringu Przedsięwzięć Nuklearnych, Strategii, Etyki, Awansów i Wynagrodzeń).

System powiązań korporacji

W ramach współpracy z firmami z sektora usług publicznych, *EDF* przede wszystkim utrzymuje zacieśnioną współpracę z *Gaz de France*. Od wejścia w życie ustawy o komercjalizacji rynku (2004 r.) utrzymują wspólną spółkę zajmującą się administracją sieci usług publicznych we Francji – *EDF Gaz de France Distribution*.

Ponadto, *EDF* w 2008 r. przedsięwzięła współpracę na zasadzie *joint venture* z amerykańskim *Constellation Energy* i obecnie ma 49,9% udziałów w ich wspólnych elektrowniach jądrowych w USA, działających pod nazwą *UniStar*. Wiązało się to także z koniecznością dokapitalizowania *Constellation Energy*, w wyniku czego *EDF* ma 9,9% udziału w tejże firmie.

Oprócz współpracy na zasadzie partnerstwa, *EDF* przejęło także liczne firmy na świecie, głównie niewielkie elektrownie. Do największych przejęć ostatnich lat należą:

- 2001 – przejęcie niemieckiego *EnBW* (obecnie 45% udziałów);
- 2005 – przejęcie, za pośrednictwem utworzonej do tego celu firmy, włoskiego dystrybutora prądu i gazu *Edison* (obecnie ponad 60% udziałów);
- 2008 – wykupienie największego brytyjskiego dostawcy energii *British Energy* (w 100%);
- 2008 – nabycie 10% udziałów w *Constellation Energy*, firmie operującej w 11 stanach USA.

EDF podjęło także współpracę z firmami z sektora jak i spoza sektora. Pod auspicjami programu rządowego *EDF* współpracuje z koncernami *Renault-Nissan* oraz *PSA Peugeot-Citroen* nad silnikami hybrydowymi. W sektorze *EDF* kooperuje także ze swoimi konkurentami: *E.ON*, *GDF Suez* czy *RWE*¹⁴². Korporacja nie została zaliczona ani do grona

¹⁴²www.hoovers.com; 2009.05.28.

najbardziej podziwanych, ani najbardziej innowacyjnych firm sektora¹⁴³, co jak widać nie uniemożliwia dynamicznego rozwoju. W rankingu z 2010 r. zajęła 27 pozycję w rankingu *Global 2000 Forbesa*, będąc trzecią spółką sektora usług użyteczności publicznej (za *GDF Suez i E.ON*).

2.9. Ford Motor Company



Ford Motor Company rozpoczął swoją działalność ponad 100 lat temu (w 1903 r.). W 2009 r.¹⁴⁴ *Ford Motor Company* działał w Ameryce Północnej w USA, Kanadzie i Meksyku. Poza tym działał w Europie (36 państw), w Afryce (24 państwa), na obszarze Karaibów (16 państw), na Bliskim Wschodzie (12 państw), w Australii, Ameryce Łacińskiej (razem 12 państw), w Azji region Pacyfiku (29 państw).

Główna siedziba koncernu znajduje się w Dearborn, w stanie Michigan. W Europie *Ford* zatrudnia ponad 60 tys. pracowników i prowadzi działalność na 42 rynkach. Części i komponenty do produkcji samochodów Forda pochodzą od ok. 4 tys. dostawców, którzy dostarczają je do 31 fabryk montujących mechanizmy napędowe (silniki i skrzynie biegów), 13 tłocznii i 54 montowni. W każdej chwili *Ford* ma ok. 500 tys. ton swych produktów "w drodze", na środkach wszystkich gałęzi transportu. Globalnymi przepływami produktów zaopatrzeniowych koncernu i jego wyrobów gotowych zarządza 300 własnych pracowników działu logistyki i wielu operatorów logistycznych, (w tym: *Penske Worldwide, FedEx i Autogistics-UPS*)¹⁴⁵.

Ford Motor jest jednym z wiodących koncernów branży motoryzacyjnej, należy do tzw. „Wielkiej Trójki z Detroit”. Obecnie zajmuje 9 miejsce w rankingu UNCTAD, (jako drugi za Toyotą wśród koncernów przemysłu samochodowego), choć jeszcze w drugiej połowie lat 90. XX w.

¹⁴³W 2010 r. w rankingu *The Most Admired Companies* dla sektora energii przoduje E.ON. Znalazł się w nim także GDF Suez. *The World's Most Admired Companies*; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/industries/14.html> oraz *The World's 100 Most Innovative Companies 2006, 2007* oraz *The 50 Most Innovative Companies 2008, 2009, 2010*; www.businessweek.com; 2010.12.12.

¹⁴⁴Ford Global, <http://www.ford.com/about-ford/company-information/ford-international-websites>; 2009.06.07.

¹⁴⁵Rutkowski K; Logistyczne wyzwania globalnej wioski; <http://ceo.cxo.pl/artykuly/51999/Logistyczne.wyzwania.globalnej.wioski.html>; 2009.05.30.

był liderem branży¹⁴⁶. Wartość rynkowa spółki od początku XXI w. drastycznie spadała (wyjątek 2004 r.). W 2009 r. nastąpił jednak zwrot – wartość rynkowa wzrosła dziesięciokrotnie, a po łącznych stratach w latach 2006–2008 w wysokości 30 mld USD w 2009 r. spółka odnotowała niemal 3 mld zysku. Zmiany wartości rynkowej i zysku *Ford Motor* w latach 2000–2009 prezentuje tabela 33.

Tabela 33 – Wartość rynkowa i zysk *Ford Motor* (w latach 2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu*	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	104	44,55	5,41
2001	132	31,99	-5,45
2002	194	19,23	1,02
2003	176	27,19	0,92
2004	406	15,10	2,20
2005	133	15,21	2,25
2006	532	14,94	-12,61
2007	532	14,41	-2,70
2008	549	4,79	-14,67
2009	58	41,80	2,72

Zródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200* [lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].
Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39; 2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04; 2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji¹⁴⁷

- 1903 Henry Ford wraz z 11 inwestorami utworzyli spółkę *Ford Motor Company*; H. Ford posiadał 25,5% akcji, był wiceprezesem i jednocześnie głównym inżynierem; największym udziałowcem był magnat węglowy z Detroit, Alexander Malcolmsen;
- 1904 otwarcie pierwszej zagranicznej fabryki *Forda* w Kanadzie;
- 1905 *Ford* rozpoczął masową sprzedaż samochodów¹⁴⁸;

¹⁴⁶W latach 80. Ford był zdecydowanym liderem w budowaniu sieci powiązań. Aż 60% jego ogólnej wartości produkcji oparte było na poddostawach (od zależnych i niezależnych podmiotów). Dla porównania w Toyocie było to zaledwie 8%. Zorska A; Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej; PWE; Warszawa 1998; s. 127.

¹⁴⁷<http://corporate.ford.com/about-ford/global-operations>; 2010.12.10. oraz 100 lat *Forda* http://www.motofakty.pl/artykul/100_lat_forda.html; 2009.04.09.

¹⁴⁸*Ford* sprzedał 1,6 tys. sztuk modelu K z sześciocylindrowym silnikiem po mniej więcej 2,8 tys. USD za sztukę. Inny samochód, mały model N z silnikiem czterocylindrowym za mniej więcej 600 USD., znalazł już ponad 8,2 tys. nabywców.

- 1906 Henry Ford zwiększył swoje udziały w spółce do 58,5% i zastąpił na stanowisku prezesa firmy Johna S. Gray'a (bankiera z Detroit);
- 1907 po raz pierwszy pojawiło się logo firmy w kształcie owalu;
- 1908 prezentacja pierwszego modelu Forda T¹⁴⁹;
- 1911 *Ford* uruchomił w zakładzie w Manchesterze w Wielkiej Brytanii produkcję pojazdów;
- 1913 rewolucyjne zmiany dzięki wprowadzeniu produkcji taśmowej, (co dziesięć sekund z linii zjeżdżał gotowy samochód, pozwoliło to na szybki wzrost sprzedaży oraz obniżkę cen);
- 1914 *Ford* wyprodukował 308162 samochody (więcej niż wszyscy producenci razem); Fordy T stanowiły niemal połowę wszystkich nowych aut sprzedawanych w Stanach Zjednoczonych;
- 1917 powstanie modelu TT – pierwszej małej ciężarówki Forda;
- 1919 H. Ford (i syn) odkupił pozostałe akcje przedsiębiorstwa za ponad 105 mln USD i przekazał stanowisko prezesa synowi Edselowi¹⁵⁰;
- 1922 *Ford Motor* przejął *Lincolna*, założonego dwa lata wcześniej przez Henry'ego Lclanda, wzbogacając tym ofertę o prestiżowe modele;
- 1923 wejście na rynek kanadyjski – *Windsor Engine* (Ontario); produkcja silników;
- 1924 wyprodukowanie 10-milionowego auta;
- 1926 uruchomiono produkcję Forda T. w Niemczech;
- 1927 nowy Ford A¹⁵¹;
- 1931 wejście na rynek azjatycki; filia produkcyjna (skrzynie biegów) w Japonii (w Hiroshimie);
- 1932 zaprezentowano model 18¹⁵² oraz model Y;
- 1932–1942 – produkcja dla własnej marki alternatywnego paliwa o nazwie "Benzol";
- 1939 nowa marka *Forda* – Mercury miała bezpośrednio konkurować w klasie średniej wyższej z Buickiem i Oldsmobile; markę „wygaszono” w 2011 r;

¹⁴⁹Henry Ford skonstruował model T. Wysoko zawieszony, wąskie nadwozie, niewielka waga, elastyczne zawieszenie, wytrzymały czterocylindrowy silnik o dość dużej, jak na owe czasy mocy 20 KM. Dzięki modelowi T produkcja Forda osiągnęła w 1925 r. 250 tys. sztuk.

¹⁵⁰Historię dynastii Fordów przedstawia D.S. Landes. *Landes D.S.; Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*; Wyd. Muza SA; Warszawa 2007; s.135-171.

¹⁵¹Samochód z 4-cylindrowym silnikiem o pojemności 3,3 dm³, zaprojektowanym w Ameryce. Następnie niemiecki Ford przedstawił dalsze dwa modele projektu europejskiego: Eiffla z 1935 r. i Taunusa z 1939 r. W ciągu pięciu lat życia model A został wyprodukowany w liczbie 4,5 mln egzemplarzy.

¹⁵²Pierwszy Ford z 8-cylindrowym silnikiem widlastym, po raz pierwszy odlany w jednym bloku. Podwozie pochodziło z modelu A, a wynik był udanym kompromisem między osiąganymi a ekonomicznością, mimo że całość była wciąż daleka od wyrafinowania mechaniki europejskiej. Otworzono angielski zakład w Dagonham.

- 1939-1945- w zakładach *Forda* produkowano model Ford GPW na potrzeby wojska, będący odpowiednikiem Jeepa Willysa.
- 1947 wznowiono produkcję samochodów osobowych;
- 1948 przedstawiono pierwszego „nowego” Forda, projektu George'a Walkera (pierwsze samochody z niezależnym zawieszeniem przednim i tylnym i resorami piórowymi półeliptycznymi).
- 1955 debiut nowego silnika V8 oraz wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań¹⁵³;
- 1957 Edsela-nowa marka mająca wykorzystywać możliwości rynku między Fordem a Mercurym;
- 1959 powołanie *Ford Credit* (usługi finansowe) – jednostka całkowicie zależna od *Ford Motor Company*¹⁵⁴;
- 1960 *joint venture* między *Ford Motor Company* i tureckim *Koc Holding Otomobil Sanayi* powstaje *Ford Otosan*; udziały po 41 % i 18% w obrocie publicznym; od 1965 r. rozwija się produkcja samochodów Ford na Europę;
- 1961 pierwsza montownia w Ameryce Południowej –w Argentynie; 1967 r. dalsza ekspansja – montownia w Brazylii;
- 1964 wprowadzenie na rynek Forda Mustanga (w ciągu zaledwie dwóch lat został wyprodukowany w liczbie miliona egzemplarzy);
- 1966 wprowadzenie marki *Ford* do Formuły 1;
- 1967 powstanie *Ford Europe* (z siedzibą w Kolonii), a w 1968 r. wprowadzenie pierwszego europejskiego modelu (Forda Escorta)
- 1968 otwarcie pierwszej montowni w Chinach (udziały Forda 30%) *Jianling Motors Ltd* – samochody półciężarowe (Light Truck, Ford Transit, pickup, Suv); kolejna w 2005 r. *Changan Ford Mazda Automobile Co.Ltd (joint venture)*;
- 1970 powstanie jednej z najnowocześniejszych i największych fabryk Forda w niemieckim Saarlouis;
- 1972 umocnienie na rynku azjatyckim –*Ford Motor Lio Ho, Ltd. (joint venture – 70% Ford, 30% Lio Ho Group Chung Li)* – montownia;
- 1976 początek produkcji Forda Fiesty;
- 1979 nabycie pierwszych 7% udziałów w japońskiej *Mazda Motor*, następnie wzrost udziałów do 25%; współpraca dotyczy głównie

¹⁵³Oferowano silnik V8 o pojemnościach: 4,5, 4,6, 4,8 i 5,1 dm³. W tym okresie pojawiły się również pojazdy o szczególnym stopniu kreatywności, jak wersja kabriolet Fairlane z hardtopem (sztywnym dachem) automatycznie składanym w bagażniku, produkowana między 1957 r. a 1958 r. w liczbie ponad 35 tys. egzemplarzy.

¹⁵⁴<http://www.fordcredit.com/companyInfo/profile.jhtml> 10.09.2010.

- małych i kompaktowych modeli samochodów; *Ford* uzyskał także dostęp do japońskiego systemu „*lean production*”¹⁵⁵;
- 1986 nabycie 10% kapitału koreańskiego *Kia Motors*;
- 1987 przejęcie 75% akcji *Aston Martin Lagonda*;
- 1988 spółka *joint venture* z Nissanem (cel projektowanie, wytwarzanie silników oraz produkcja minivanów w USA);
- 1990 przejęcie *Jaguar Cars* za 2,6 mld USD;
- 1991 powstanie spółki *Autoeuropa* z *Volkswagenem* (produkcja od 1995 r. vanów *Galaxy* i *Sharan*);
- 1993 debiut *Forda Mondeo*; odpowiednik na rynku amerykańskim -*Ford Contour* w 1994 r.;
- 1995 *joint venture* (50/50) z *Mahindra&Mahindra Limited* powstaje *Mahindra Ford India Limited* (MFIL); w 1998 r. *Ford* zwiększa swoje udziały do 72% zmiana nazwy na *Ford India Private Limited*.
- 1996 *Ford* dokupuje kolejny pakiet akcji *Mazda Motor*, osiągając 33,5% udziałów;
- 1997 *joint venture Ford Wietnam* z *Song Cong Diesel*; spółka *Haiduong Assembly Factory* (udziały: 75% *Ford*, 25% *Song Cong Diesel*) – montownia;
- 1998 debiut *Forda Focusa* (jeden z nielicznych modeli oferowanych równocześnie w Europie i w Stanach Zjednoczonych) oraz pogłębienie ekspansji w Azji -*AutoAlliance (Thailand) Co, Ltd.* (*joint venture* – 50% *Ford*, *Mazda* 45%, 5% tajski partner *Mazdy*);
- 1999 zakup *Volvo* (oddziału produkującego auta osobowe) za 6,45 mld USD; założenie *Premier Auto Group* w skład, której wchodzi: *Aston Martin, Jaguar, Lincoln i Volvo*;
- 2000 zakup marki *Land Rover* od *BMW Group*;
- 2004 zakup od *Toyoty* licencji na 20 patentów związanych z silnikami hybrydowymi¹⁵⁶; 2005 r. wprowadzenie pierwszego hybrydowego *SUVa* na świecie – *Escape Hybrid*;
- 2007 sprzedaż *Astona Martin* międzynarodowemu konsorcjum za ok. 1 mld USD;
- 2008 przejęcie przez indyjski koncern motoryzacyjny *Tata Motors* udziałów w markach *Jaguar* oraz *Land Rover*; sprzedaż 20% udziałów w *Mazda Motor*;
- 2010 sprzedaż *Volvo* chińskiej firmie *Zhejiang Geely Holding*¹⁵⁷ i decyzja o redukcji udziałów w *Mazda Motor* do 3,5 %¹⁵⁸.

¹⁵⁵Korzyści z alliansu *Forda* z *Toyo Kogyo* (*Mazda*) opisują m. in. Doz Y.L.; Hamel G; Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę; Harvard Business School Press; Wyd. Helion; Gliwice 2006; s.124-127.

¹⁵⁶<http://www.green-energy-news.com/arch/nrgs2004/20040051.html> 15.09.2010.

Marka i główne produkty

Główne marki *Ford Motor Company* (w ujęciu historycznym) to¹⁵⁹:



www.freebase.com/view/en/ford_motor_company//business/company/subsidiary_companies

Ford – pierwszy członek rodziny *Ford Motor*. Oferta obejmuje różnorodne marki samochodów -od przystępnych cenowo do zaprojektowanych z przepychem pojazdów. Od pierwszego modelu T do kultowych marek jak: Mustang w Stanach Zjednoczonych, Mondeo w Europie czy EcoSport w Ameryce Południowej oraz na terytorium Azji pojazdy Forda pozostają najpopularniejszymi samochodami. Przykładowe modele osobowe to: Ford Focus, Ford Fiesta, Galaxy¹⁶⁰, ciężarowe to: Ford 0609, Ford 0811, Ford 0915, Ford 1218¹⁶¹ a *suv-y* to: Ford Kuga, Ford Escape¹⁶².

Lincoln – od 1921 r. pozostaje ikoną amerykańskiego luksusu. *Ford Motor Company* nabył *Lincoln Motor Company* w 1922 r. za 8 mln USD. Lincoln był pierwszą marką przyłączoną do rodziny marek *Ford Motor Company*, dzięki której koncern wkroczył do sektora pojazdów luksusowych. Przykładowe modele Lincolna¹⁶³: Lincoln Aviator (mały według standardów amerykańskich SUV na bazie Forda Explorera), Lincoln Mark LT (ogromny,

¹⁵⁷Marka Volvo została sprzedana chińskiemu inwestorowi, który wcześniej produkował części do sprzętu AGD (pralek). Spółka Zhejiang Geely Holding sfinalizowała transakcję z Fordem na kwotę 1,8 mld USD 28.03.2010 r. Kubik A; Azja przejmuje luksusowe marki aut z Europy; <http://wyborcza.pl/1,76842,7715596.html>; 29.03.2010.

¹⁵⁸W 2010 r. Ford Motor Company podał oficjalną informację, że zamierza pozbyć się większości swoich udziałów w japońskim koncernie. Plan pozbycia się kontroli nad Mazdą pojawił się w 2008 r. Wtedy Ford sprzedał 20% udziałów. Na koniec 2010 r. udziały Forda wynosiły 11% i zapowiedział on, że 7,5% akcji trafi niedługo do partnerów biznesowych Mazdy poprzez tokijską giełdę. Lewandowski M; Ford sprzedaje Mazdę; <http://moto.pl/MotoPL/1,90109,8680811;2010.11.18>.

¹⁵⁹Ford Motor Company Vehicle Brands, <http://www.ford.com/about-ford/company-information/ford-brands/ford-motor-company-vehicle-brands#tab2>; 2009.05.12.

¹⁶⁰Ford - katalog samochodów nowych, <http://www.samochody.mojeauto.pl/ford/katalog;2009.05.12>.

¹⁶¹Samochody dostawcze Ford podzielone na modele; www.automix.pl/samochody/uzywane/ciezarowe/ford;2009.05.12.

¹⁶²Ford, <http://www.v10.pl/ford,2,tag20.html;2009.05.12>.

¹⁶³Lincoln - strona internetowa marki, <http://www.lincoln.com/vehicles;2009.05.12>.

luksusowy *pick-up* na bazie Forda F-150), Lincoln Navigator (wielki, luksusowy SUV), Lincoln Navigator L (wydłużona wersja Lincoln Navigator), Lincoln MKZ (luksusowa limuzyna), Lincoln MKX (mały SUV), Lincoln MKS (oficjalny następca modelu Continental).

Mercury – marka własna (utworzona wewnątrz przedsiębiorstwa) w połowie lat 30. Zarząd Ford Motor Company zidentyfikował lukę rynkową między oszczędzonymi Fordami a luksusowymi Lincolnami. Mercury został opracowany dla wypełnienia tej luki. Przykładowe modele marki to: Grand Marquiss, Milan, Montego, Sable. W czerwcu 2010 r. ogłoszono likwidację marki. Ostatni pojazd Mercury Grand Marquiss zjechał z linii produkcyjnej 5 stycznia 2011 r.

Jako marki koncernu wcześniej należące do portfela Forda wymienić należy: *Volvo, Jaguar, Land Rover, Aston Martina*. Kryzys spowodował, że *Ford* dokonał „wyprzedaży” Premier Auto Group. Ostatnio odsprzedał także kolejny pakiet akcji *Mazdy*.

Marki Ford Motor Company w sektorze usług¹⁶⁴:

- Ford Motor Credit Company -usługi finansowe dla klientów i dealerów korporacji;
- oryginalne części i usługi Motorcraft® – są preferowanym wyborem *Ford Motor Company* (od oleju napędowego po zespoły transmisyjne).



Wartość marki *Ford* spadała systematycznie (o kilkanaście procent rocznie) jednak wydaje się, że wreszcie koncernowi udało się zatrzymać ten negatywny trend. Wartość marki w ciągu dekady spadła czterokrotnie, co obrazują dane przedstawione w tabeli 34.

Tabela 34 – Wartości marki Ford w latach 2000–2010

Rok	Miejsce w rankingu top 100	Wartość marki w mld USD
2000	8	36,37
2001	8	30,09
2002	11	20,40
2003	14	17,07
2004	19	14,47
2005	22	13,16
2006	30	11,06
2007	41	9,00

¹⁶⁴Ford Motor Company Service Brands, <http://www.ford.com/about-ford/company-information/ford-brands/ford-motor-company-service-brands>; 2009.05.12.

2008	49	7,90
2009	49	7,00
2010	50	7,19

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The 100 Top Brands; [2001/2000] 06.08.2001; s. 60-64; [2002/2001] 05.08.2002; s. 95-99; [2003/2002] 04.08.2003; s. 72-78; [2004/2003] 02.08.2004; s. 68-71; [2005/2004] 01.08.2005; s. 90-94; [2007/2006] 06.08.2007; s. 59-64; www.businesweek.com. oraz [2008-2010] Interbrand Best Global Brands 2001-2010: The Best Global Brands 2010; 2010.03.26; The Best Global Brands 2009; 2009.03.16; The Best Global Brands 2008; 2008.09.22. http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx.

Pod swoją marką główną *Ford Motor Company* oferuje różnorodne samochody¹⁶⁵: osobowe, ciężarowe, użytkowe oraz wiele innych produktów i usług dla odbiorców oferty rynku motoryzacyjnego. *Ford Motor* produkuje zatem samochody osobowe jak: Ford Fiesta, Ford Focus Ford Mondeo, Ford Fusion, Ford Ka, Galaxy, samochody terenowe np. Ford Kuga, Ranger, samochody dostawcze: Ford Transit Connect, Ford Tourneo Connect a także autobusy np. Ford E-450, Ford Autobus Ford Transit 115/430. Oferta *Forda* obejmuje także inne wyroby, takie jak np. maszyny rolnicze (Ford 3000, Ford 8340), także opatrzone logiem „Ford”.

Struktura organizacyjna

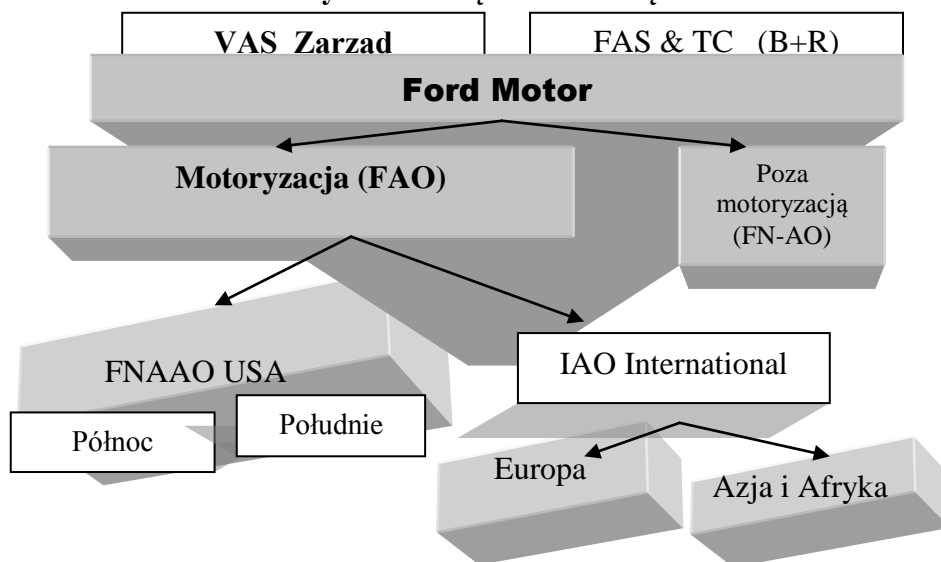
Skład Rady Dyrektorów spółki jest wybierany przez udziałowców i przed nimi odpowiedzialny. Działalność *Ford Motor* jest prowadzona pod kierownictwem dyrektora generalnego (CEO). Nadzoruje go zarząd. Rada Zarząd ma za zadanie chronić interesy akcjonariuszy. Dyrektorzy wybierani są przez akcjonariuszy na dorocznym posiedzeniu¹⁶⁶.

Struktura organizacyjna *Ford Motor* po dokonaniu cięć w portfolio marek (sprzedaż Volvo, Jaguara, Land Rovera) koncentruje się na specyfice rynków regionalnych. Regiocentryczny układ zarządzania (zbieżne warunki prawne, kulturowe i gospodarcze) pozwala odciążyć naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa od odpowiedzialności za przebieg procesów wytwórczych w poszczególnych dywizjach, a dzięki temu może ono skoncentrować swoje wysiłki na strategicznych problemach całego koncernu, zajmując się opracowywaniem strategii.

¹⁶⁵Ford, <http://www.ford.pgd.pl>; <http://www.autocentrum.pl/ford>; 2009.05.25.

¹⁶⁶Corporate Governance Principles; http://www.ford.com/doc/corporate_governance_principles.pdf ; 2009.05.12.

Schemat 6 – System zarządzania siecią *Ford Motor*



Źródło: opracowanie własne.

Obecna struktura organizacyjna *Ford Motor* ma charakter produktowo-geograficznych z tym, że podział jest w obu przypadkach dychotomiczny. Obszary aktywności w sensie geograficznym podzielono na amerykański (Ameryka Północna i Południowa) i międzynarodowy (Europa oraz Azja i Pacyfik wraz z Afryką)¹⁶⁷. Z kolei sferę produktową podzielono na motoryzacyjną¹⁶⁸ i pozamotoryzacyjną (głównie finansową¹⁶⁹).

System powiązań korporacji

Ekspansja *Ford Motor*¹⁷⁰ rozpoczęła się już na początku XX w. Pierwsza zagraniczna fabryka Forda powstała już w 1904 r. w Kanadzie. Do Europy *Ford Motor* dotarł w 1908 r. – na początku do Francji, rok później do Wielkiej Brytanii. W Ameryce Południowej *Ford Motor* stworzył pierwszą

¹⁶⁷Produkcja w 2009 r.: w sektorze amerykańskim to 2402 tys. sztuk pojazdów (w tym: 1959 tys. sztuk w USA), na obszarze Europy 1568 tys. sztuk, Azji i Pacyfiku oraz Afryki łącznie 523 tys. sztuk. Po okresie kryzysu korporacja znowu osiągnęła zysk (na poziomie 2,717 mln USD). [www.ford.com/full annual report 2009](http://www.ford.com/full%20annual%20report%202009); 2010.07.27.

¹⁶⁸Po dokonaniu cięcia w portfelu marek jest to obszar przeznaczony dla Forda i Lincoln. Por. Jednak już w 2008 r. na łączną liczbę 5532 tys. sztuk samochodów koncernu, tylko 484 tys. nie były to Fordy (Volvo, Land Rover lub Jaguar). www.ford.com/about-ford/investor-relations/company-reports z dnia 01.05.2010.

¹⁶⁹Wartość sprzedaży koncernu w 2008 r. to 129,2 mld USD, w tym sfery poza motoryzacyjnej 15,9 mld USD (w 2009 r. odpowiednio 105,9 i 12,4 mld USD). www.ford.com/about-ford/investor-relations/company-reports z dnia 01.05.2010.

¹⁷⁰Ford, <http://lobiala-diversity2004.eopolszczyzna.pl/ford.html>; 2009.05.15.

swoją fabrykę w 1916 r. w Argentynie, a w 1919 r. w Brazylii. Na kontynencie australijskim filia Forda działa od 1925 r., a początek sprzedaży w Azji (Chiny, Tajlandia) datuje się na 1913 r. Co ciekawe, poszczególne filie Forda na różnych kontynentach, a nawet w różnych krajach odznaczały się bardzo dużą niezależnością. Powstawały różne modele, często typowe tylko dla danego rynku. Pierwsza europejska fabryka *Ford Motor* powstała w 1911 r. w Manchester, a w 1926 r. uruchomione zostają zakłady montażowe w Berlinie, które działają jednak tylko do 1931 r. W tym też roku powstała największa na Starym Kontynencie fabryka w Dagenheim, a także w Kolonii. Pomędzy największymi rynkami europejskimi istnieje spora odrębność. W Anglii np. powstają modele Perfect, Anglia czy Consul, w Niemczech Rheinland czy Eifel, zaś we Francji Comete, Vedette czy Versailles. W 1928 r. powstaje *Ford of Britain*, który ma zarządzać działalnością Forda w Europie, jednak niemieckie zakłady przemianowane na Ford-Werke nie chcą ulec brytyjskim rządów. Zacieśnienie współpracy pomiędzy zakładami w Wielkiej Brytanii i Niemczech następuje dopiero w 1967 r. powstaje *Ford of Europe* z siedzibą w Niemczech. W 1970 r. powstała jedna z najnowocześniejszych i największych fabryk Forda w niemieckim Saarlouis.

Potęga koncernu opiera się na ekspansji kapitałowej i silnej siatce dystrybucyjnej. W 2001 r. *Ford Motor* sprzedawał swe samochody niemal we wszystkich państwach świata, zlokalizowanych na 6 kontynentach, wykorzystując sieć dystrybucji liczącą ponad 20 tys. dealerów. Ponadto firma prowadziła działalność usługową poprzez należące do niej *Ford Credit*, *Hertz* i *Quality Care*. Korporacja zbudowała potężny system powiązań branżowych (tabela 35).

**Tabela 35 – Struktura powiązań Ford Motor
(w sektorze motoryzacyjnym i branżach spokrewnionych)**

Rok	Podmioty uczestniczące- przedmiot transakcji	Szczegóły umowy
1922	Ford przejął <i>Lincolna</i>	100% (przejęcie)
1979	nabycie udziałów japońskiej <i>Mazda Motor</i>	(pierwszy pakiet 7%) łącznie 25% udziałów
1986	Ford objął część kapitału koreańskiego <i>Kia Motor</i>	10% udziałów
1986	współpraca Forda z <i>Bridgestone/Firestone</i> (trwała do 2001 r.)	dostarczanie opon do samochodów Forda
1987	Ford przejął <i>Astona Martin</i>	75% udziałów
1988	współpraca Forda z <i>Nissanem</i> ; cel projektowanie, wytwarzanie silników oraz produkcja	<i>joint venture</i> ; głównie minivany w USA.
1990	Ford przejmuje <i>Jaguar Cars</i> , za 2,6 mld USD	100% udziałów
1991	<i>VW-Ford Motor Company -joint venture Autoeuropa Automóveis Lda</i> ; samochody na rynek europejski	w Portugalia (<i>Setubal</i>)
1996	Ford dokupuje kolejny pakiet akcji <i>Mazda Motor</i> ; współpraca trwała od 1979 r.;	makymalnie zgromadził 33,5% udziałów
1999	zakup <i>Volvo</i> (oddziału produkującego auta osobowe) za 6,45 mld USD; założenie Premier Auto Group w skład,	100% (oddziału produkującego auta

	której weszły: <i>Aston Martin, Jaguar, Lincoln i Volvo</i>	osobowe)
2000	zakup marki <i>Land Rover</i> od <i>BMW Group</i>	100% udziałów
2007	sprzedaż <i>Astona Martina</i> międzynarodowemu konsorcjum za niecały 1 mld USD	sprzedaż 100% udziałów
2008	przejęcie przez indyjski koncern motoryzacyjny <i>Tata Motors</i> udziałów w brytyjskich markach <i>Jaguar</i> oraz <i>Land Rover</i>	sprzedaż 100% udziałów
	Ford wystawił na sprzedaż 20% swoich udziałów w <i>Mazdzie</i> ¹⁷¹ ; Fordowi zostało 13,4% udziałów w tej japońskiej firmie	sprzedaż 20% udziałów nastąpiła ostatecznie w listopadzie 2010 r.
	firma logistyczna <i>GEFCO</i> i <i>Ford Motor Company</i> ; realizacja usług w zakresie transportu części ¹⁷²	<i>joint venture</i> ; cel: stabilność dostaw
2010	sprzedaż <i>Volvo</i> chińskiemu koncernowi <i>Zhejiang Geely Holding</i>	sprzedaż marki za 1,8 mld USD

Źródło: opracowanie własne.

Korporacja rozwijając się zgromadziła portfel wręcz kultowych marek, to one pozwoliły jej przetrwać kryzysowy moment. Gigant motoryzacyjny zmuszony został w prawdzie do pozbycia się niemal wszystkich „rodowych sreber” (prestizowych marek), ale wyszedł z kryzysu zdecydowanie najszybciej z „Wielkiej Trójki z Detroit”¹⁷³. Okazało się zatem, że wartość rynkowa *Forda* zbudowana została na nieporównywalnie silniejszych fundamentach niż w przypadku wieloletnich „lokalnych” rywali: *General Motors* i *Chryslera*.

Koncern *Ford Motor* jest z pewnością przykładem korporacji, która przeżyła trudny moment. Spadek z pozycji lidera branżowego oraz z prestiżowego podium rankingu UNCTAD: w latach 1994–1997 pozycja 2, 1996 r. i w latach 2002–2004 pozycja 3 był z pewnością bolesnym doświadczeniem. Należy jednak podkreślić, że *Ford Motor* nie wypadł poza pierwszą dziesiątkę rankingu, co niewątpliwie jest sukcesem. W 2005 r. zajmował pozycję 8, w 2006 r. pozycję 6 a w latach 2007–2009 pozycję 9. Zawdzięcza to podjętym działaniom restrukturyzacyjnym, które rozpoczęto

¹⁷¹http://wyborcza.pl/1,76842,5962805,Ford_sprzedaje_Mazde__GM__Suzuki.html, 15.05.2009; Kubik A; Azja przejmuje luksusowe marki aut z Europy.

¹⁷²GEFCO współpracuje z Ford Motor Company, <http://www.trendomierz.net/show/3022019/gefco-wspolpracuje-z-ford-motor-company.html>; 15.05.2009.

¹⁷³Trzy motoryzacyjne spółki silnie odczuły kryzys wystąpiły o pomoc 34 mld USD. Plan wsparcia przez rząd amerykański kwotą 15 mld USD był już gotowy (firmy miały oddać w zamian pakiety swoich akcji i zgodzić się na plan restrukturyzacyjny), ale upadł w Senacie 12.12.2008 r. Widząc kłopoty koncernów rząd USA szykował się na upadłość GM i Chryslera. Ford deklarował, że obędzie się bez pomocy i sam dokona restrukturyzacji (negocjował obniżenie pakietów socjalnych dla pracowników).

<http://www.newsweek.pl/artykuly/sekcje/biznes/rzad-usa-szykuje-sie-na-upadlosc-gm-i-chryslera,36803,1>; 2009.02.23.

od wskazania podstawowych problemów. Okazały się nimi poziom płac i pracownicze pakiety socjalne¹⁷⁴. Istotne były także błędy w zarządzaniu a zwłaszcza brak spójnej strategii. Kupowane „na magazyn” kolejne marki bez wyznaczenia ich miejsca w koncepcji rozwojowej okazały się przestarzałym podejściem. Podobnie ignorowanie wyzwań typu innowacyjnego: zużycie paliwa, ochrona środowiska. Efektywne funkcjonowanie w globalnej przestrzeni biznesowej wymaga zmiany strategii. Wydaje się, że *Ford* „odrobił lekcje” i teraz zbiera żniwo w postaci poprawy ocen.

Obecnie *Ford Motor Company* jest drugim koncernem motoryzacyjnym świata po *Toyota Motor Corporation* według rankingu UNCTAD, choć aktywa *Forda* (tak ogółem jak i zagraniczne) są mniejsze także od aktywów kolejnego z notowanych w rankingu przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – grupy *Volkswagen*. *Ford* „przegrywa” z *VW Group* także wielkością sprzedaży (ogółem 130 mld USD do 160 mld USD osiągniętej przez *VW* i za granicą 75 mld USD do 120 mld USD *VW Group*) jak i zatrudnienia (ogółem w *Ford Motor* 213 tys. pracowników a 357 tys. w *VW*, za granicą odpowiednio 134 tys. *Forda* do 179 tys. w *VW*). Wysoka (druga) pozycja *Ford Motor* w sektorze może w przyszłości być trudna do utrzymania. Koncern jednak ostro walczy zwłaszcza inwestując w badania i rozwój (ponad 7 mld USD rocznie, nawet w kryzysowym okresie¹⁷⁵), co potwierdza pojawienie się w 2009 r. w rankingu najbardziej innowacyjnych korporacji na pozycji 31 a w 2010 r. awans na pozycję 13¹⁷⁶.

¹⁷⁴Analitycy wyliczyli, że tylko opieka zdrowotna sięgała u *Forda* 560 USD na jeden wyprodukowany samochód. Gigantyczne były całe obciążenia płacowe. W 2007 r. średnia płaca robotników Wielkiej Trójki sięgała 67480 USD w ciągu roku, a wysokokwalifikowanych robotników nawet do 81940 USD. W efekcie *GM* tracił nawet 1271 USD na każdym sprzedanym w USA samochodzie, *Ford* 451 USD, gdy *Toyota* zarabiała na czysto 1715 USD, *Honda* 1259 USD, a *Nissan* nawet 2135 USD. http://forsal.pl/artykuly/99969,historia_glupoty_wielkiej_trojki_z_detroit.html; 2008.12.10.

¹⁷⁵Nakłady na sferę B+R *Forda* to odpowiednio (nawiasach podano liczbę uzyskanych patentów w danym roku): 2001 r. 7,3 mld USD (135), 2002 r. 7,7 mld USD (88), 2003 r. 7,5 mld USD (154), 2004 r. 7,4 mld USD (128), 2005 r. 8,0 mld USD (134), 2006 r. 7,2 mld USD (109), 2007 r. 7,5 mld USD (74), 2008 r. 7,3 mld USD (112). Tylko w 2009 r. nakłady znacząco spadły do 4,9 mld USD a liczba uzyskanych patentów to 76. www.ford.com; 2010.12.09.

¹⁷⁶The World's Most Admired Companies; 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/.../industries/.html>; 2010.11.30.

oraz The World's 100 Most Innovative Companies 2006, 2007 oraz The 50 Most Innovative Companies 2008, 2009, 2010; www.businessweek.com; 2010.12.12.

2.10. E.ON AG



Spółka energetyczna z siedzibą w Düsseldorfie w Niemczech, jedna z 30 spółek wchodzących w skład indeksu DAX. Spółka powstała w 2000r. na skutek fuzji przedsiębiorstw *VEBA (Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks Aktiengesellschaft)* i *VIAG*. *E.ON* jest jedną z największych spółek użyteczności publicznej w Europie. *E.ON* kupił w Szwecji spółkę *Sydkraft*, w Wielkiej Brytanii firmę *Powergen*, przemianowane na *E.ON Sverige* i *E.ON UK*. W 2006 r. *E.ON* próbował kupić hiszpańską spółkę *Endesa*, na którą oferty składały również włoska spółka *ENEL* w konsorcjum z hiszpańską *Accioną*. Od 2003 r. spółka jest obecna na rynku gazowym po przejęciu firmy *Ruhrigas* (obecnie *E.ON Ruhrgas*).

Wartość rynkowa korporacji wzrosła 10-krotnie między 2000 r. (12 mld USD) a 2007 r. (126 mld USD). Analizę zmian wartości rynkowej oraz zysku korporacji *E.ON* w latach 2000–2009 przedstawia tabela 36.

Tabela 36 – Wartość rynkowa i zysk *E.ON* (w latach 2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	131	11,89	3,12
2001	111	36,06	2,44
2002	93	35,64	-0,82
2003	89	48,12	4,82
2004	71	62,81	5,31
2005	33	72,48	8,75
2006	47	86,32	6,34
2007	27	126,22	9,86
2008	62	47,44	1,76
2009	25	68,26	12,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200* [lata 2001–2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005–2009].
Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39; 2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04; 2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji¹⁷⁷

- 2000 *E.ON* powstaje 16 czerwca w wyniku fuzji *VEBA* i *VIAG* (największa fuzja w historii niemieckiego przemysłu);
- 2000 przejęcie *Vattenfall* – szwedzkiej spółki energetycznej

¹⁷⁷www.eon.com; 2010.09.26.

- za 7,75 mld EUR;
- 2001 przejęcie przez *E.ON.*; następnie *E.ON Energie* sprzedaje 49% udziałów *Sydkraft* dostawcy energii *Hamburgische Bewag Electricitaets-Werke* z Berlina; porozumienie *E.ON Energie* z *City Council of Espoo* w celu zakupu 34% udziałów *Espoon Sähkö*; przejęcie *Powergen* i jego amerykańskiej filii (*LG&E Energy*) za 15,5 mld EUR;
- 2002 *E.ON* otrzymuje pozwolenie na przejęcie *Ruhrgas AG*; ustanawia *joint venture* z *Allianz Capital Partners*; przejmuje niemiecką korporację gazową *Thüga (Thüringer Gas AG)* oraz węgierskiego *Észak-dunántúli Áramszolgáltató (Édász)*;
- 2003 *E.ON.* ostatecznie przejmuje *Ruhrgas AG*;
- 2004 umowa o współpracy przy strategicznych projektach między *E.ON* i *OAo Gazprom*; 2004 umowa między *E.ON Energie* i bułgarskim rządem na większościowe dostawy energii do Gorna Oryahovitza i Varny; przejęcie rumuńskiego operatora rurociągów *Distrigaz Nord* (ok. 13 mld EUR); przejęcie węgierskiego koncernu petrochemicznego *MOL*;
- 2005 przejęcie rumuńskiej *Electrica Moldova*; *E.ON Benelux* nabywa holenderską spółkę energetyczną *NRE Energie*; *E.ON UK* podpisuje umowę na budowę Rurociągu Północnego pomiędzy *OAo Gazprom*, *BASF AG* i *E.ON AG*; *E.ON UK* nabywa *Holford Gas Storage* od *Scottish Power*; *E.ON AG* sprzedaje *Viterra* niemieckiemu *Deutsche Annington GmbH*;
- 2006 *E.ON* umacnia swoją pozycję na rynku włoskim poprzez nabycie 75% udziałów *Dalmine Energie SpA*;
- 2007 *E.ON* nabywa (za 12 mld EUR) irlandzkiego operatora farm siłowni wiatrowych *Airtricity Inc.* i *Airtricity Holding* (Kanada) oraz przejmuje *OGK-4* – rosyjskiego producenta energii elektrycznej i gazu ziemnego (24 mld EUR);
- 2008 *E.ON*, *Areva* i *Siemens* podpisują list intencyjny odnośnie współpracy przy rozwoju nowych technologii wytwarzania energii nuklearnej i budowie nowych stacji nuklearnych;
- 2007 *E.ON* przejmuje *portfolio* aktywów *Endesy* (głównie w Hiszpanii, Francji i we Włoszech); przejęcie *Conilhac* – francuskiego operatora farm siłowni wiatrowych (15,75 mld EUR); *joint venture* *RWE* i *E.ON* (elektrownie jądrowe w Wielkiej Brytanii);
- 2009 decyzja o inwestycji w 2010 r. 40% całości nakładów inwestycyjnych (9,9 mld EUR)¹⁷⁸ w utrzymanie i modernizację posiadanych aktywów

¹⁷⁸Raport roczny E.ON 2009; <http://www.eon.com/en/investors/35370.jsp>; 2010.01.09.

- wytwórczych oraz infrastruktury sieciowej w Niemczech, Wielkiej Brytanii i Szwecji;
- 2010 realizacja nowego modelu rozwojowego – optymalizacja portfela, usprawnianie zarządzania, inwestycje w odnawialne źródła energii; plan inwestycyjny 2010–2012 to inwestycje o wartości m. in. 24 mld EUR.

Marka i główne produkty

Zakres przedmiotowy działalności spółki obejmuje: sprzedaż energii elektrycznej, sprzedaż gazu oraz usługi energetyczne. Głównie produkty grupy *E.ON* to: gaz i energia. Produkty można katalogować w następujących kategoriach:

- produkcja i pozyskiwanie energii elektrycznej:
 - pozyskiwanie i produkcja energii;
 - transport energii;
 - magazynowanie energii;
 - dystrybucja energii;
- sprzedaż gazu ziemnego:
 - pozyskiwanie i produkcja;
 - transport;
 - magazynowanie;
 - dystrybucja;
 - usługi pokrewne;
- usługi energetyczne – energia ze źródeł odnawialnych:
 - energia słoneczna (innovacyjne rozwiązania w zakresie pozyskiwania energii słonecznej);
 - energia wiatrowa;
 - energia wodna (grupa posiada elektrownie rzeczne);
 - pozyskiwanie energii z różnych materiałów organicznych (w tym biogaz pozyskiwany z odpadów organicznych).

Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna spółki obejmuje 7 głównych działów (obszarów działania spółki)¹⁷⁹:

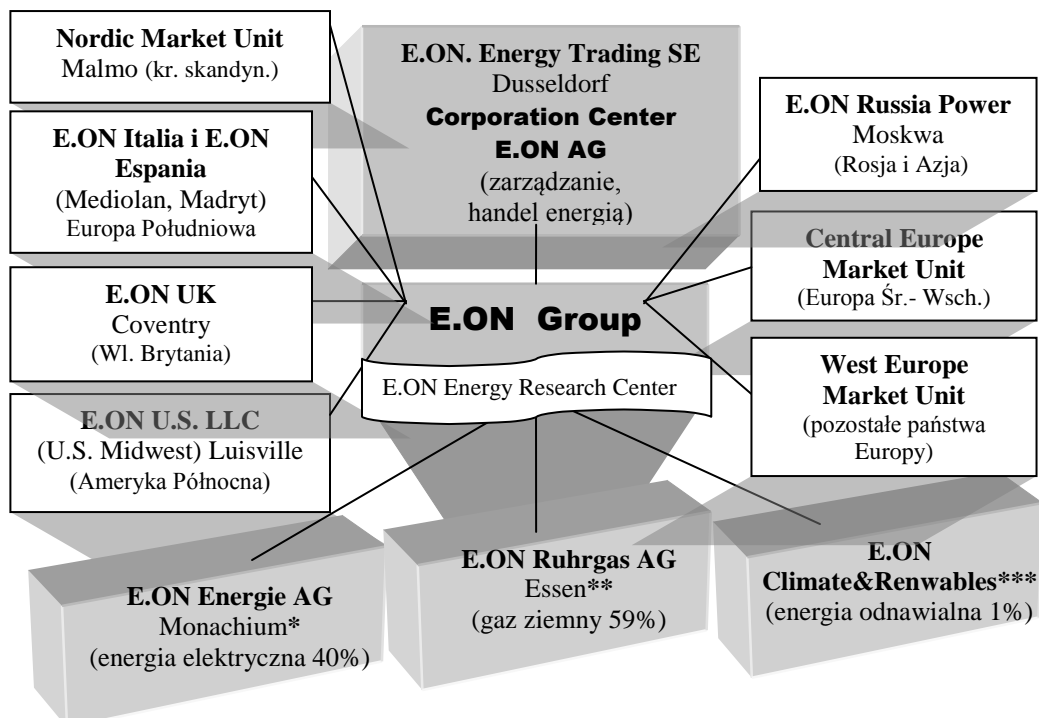
1. **E.ON Energie AG** (*Central Europe*) z siedzibą w Monachium. Zajmuje się wytwarzaniem, przesyłaniem, dystrybucją i sprzedażą energii elektrycznej oraz dystrybucją i sprzedażą gazu ziemnego w Europie Środkowej.

¹⁷⁹ www.eon.com; 2009.03.16 oraz Raport Finansowy E.ON. 2009.

2. **E.ON Ruhrgas AG** (*Pan-European Gas*) z siedzibą w Essen. Zajmuje się operacjami na europejskim rynku gazu; wydobyciem, produkcją, transportem, składowaniem oraz jego dystrybucją.
3. **E.ON UK plc** (*U.K. Market Unit*) z siedzibą w Coventry. Dostarcza energię elektryczną i gaz około 8,1 mln odbiorców. Sieć dystrybucji to ponad 133 tys. km (jest drugim największym dystrybutorem mocy w Wielkiej Brytanii). *E.ON UK* jest spółką holdingową dla zintegrowanych przedsiębiorstw energetycznych z Anglii, Walii i Szkocji.
4. **E.ON Nordic** (*E.ON. Sverige A.B.*) jest wiodącym dostawcą energii w Europie Północnej w ramach grupy *E.ON*. Firma posiada ponad 60 spółek zależnych działających w obszarach marketingu, sprzedaży, dystrybucji i produkcji energii elektrycznej oraz gazu. Główna siedziba – Malmö w Szwecji (udziały *E.ON*. 99,9%).
5. **E.ON U.S. LLC** (*U.S. Midwest*), z siedzibą w Louisville, Kentucky (USA). Reguluje rynek gazu (około 314 tys. klientów) i energii elektrycznej (około 927 tys. klientów) na kontynencie amerykańskim.
6. **E.ON Energy Trading SE** (*Energy Trading*) z siedzibą w Dusseldorfie. Tu znajduje się zarząd korporacji (*Corporation Center E.ON.AG*), który zarządza ryzykiem i dąży do optymalizacji rozwoju (działalności na poszczególnych rynkach energetycznych) całej grupy. Jest odpowiedzialny za pozycję *E.ON Group* na tych rynkach. Zajmuje się dystrybucją energii elektrycznej na swoim terenie oraz zarządzaniem i wszystkimi zamówieniami publicznymi.
7. **E.ON New Markets-** nowe obszary biznesowe i geograficzne
 - **E.ON Climate & Renewables** – część korporacji odpowiedzialna za inwestycje z zakresu odnawialności źródeł energii i ochrony klimatu. Do 2010 r. zainwestowano ponad 6 mld EUR w odnawialne źródła energii takie jak: wiatr, bio-masa, bio-gaz, energia słoneczna i oceanów.
 - **E.ON Russia Power** (*Russia Market Unit*) z siedzibą w Moskwie, jest spółką holdingową, odpowiedzialną za działalność w Rosji. Należy do niej dostawa energii elektrycznej do dużych odbiorców przemysłowych.
 - **E.ON Italia**, z siedzibą w Mediolanie. Firma we Włoszech jest odpowiedzialny za wszystkie funkcje centralne jak również zadania operacyjne. Działania te obejmują produkcję energii elektrycznej, dystrybucję gazu i dystrybucję energii elektrycznej.
 - **E.ON España** z siedzibą w Madrycie powstał w czerwcu 2008 r. w wyniku przejścia lokalnych dostawców energii elektrycznej (*Viesgo*), a przede wszystkim dzięki przejęciu części *Endesy*. Firma jest odpowiedzialna w ramach grupy *E.ON* za działalność w

Hiszpanii, która obejmuje produkcję, dystrybucję i sprzedaż energii elektrycznej. *E.ON España* posiada udział w rynku wynoszący około 5%, co daje firmie stałe miejsce na hiszpańskim rynku energii.

Schemat 7 – Schemat produktowo-geograficznej aktywności E.ON



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.ON AG Annual Reports 2001-2010; www.eon.com/Publications/2010.12.09.

*filie działu E.ON Energie – w Holandii, Francji, Niemczech, Słowacji, Czechach, Bułgarii, Rumunii, na Węgrzech.

**filie działu E.ON Ruhrgas – w Rosji, Norwegii, Holandii, Wielkiej Brytanii i Danii

***filie działu E.ON Climate&Renewables – w USA (2 filie – w Chicago, Austin), w Hiszpanii (1 filia – w Madrycie), w Niemczech (4 filie – w Dusseldorfie, Monachium, Poczdamie, Essen), w Szwecji (1 filia – w Malmö), w Wielkiej Brytanii (1 filia – w Coventry), w Malezji (1 filia – w Petaling Jaya).

****(%) oznaczają % udział przychodów ze sprzedaży danej grupy produktowej w całości przychodów E.ON.

Na schemacie 7 zaprezentowano *działy E.ON*, obsługujące poszczególne obszary produktowe i geograficzne. Uwzględnio także utworzone w 2007 r. wspólne dla całej korporacji centrum B+R – *E.ON Energy Research Center*¹⁸⁰. Zajmuje się ono opracowywaniem innowacji

¹⁸⁰ERC jest reprezentowane w prawie wszystkich spółkach przez komórki badawczo-rozwojowe. Z jednej strony służą one ERC zbieraniu informacji a z drugiej strony pomagają

oraz udoskonaleń jednak kluczowym jego zadaniem jest koordynacja przepływu wiedzy w celu poprawy efektywności implementacji innowacji.

Wydaje się, że *E.ON* to przykład typowej korporacji, która zrozumiała istotę nowej fali globalizacji (etapu globalizacji korporacyjnej¹⁸¹) i postawiła na koncentrację kapitałową a następnie rozwijanie system globalnych powiązań. Kluczowa była oczywiście fuzja *VEBA* i *VIAG*, które w 2000 r. utworzyły *E.ON*. Kolejne przejęcia budowały siłę koncernu: 2001 r. *E.ON* nabywa *Sydkraft*; 2002 r. *E.ON* nabywa *Powergen* (z *LG&E Energy*), 2003 r. *E.ON* nabywa *Ruhragas*, 2004 r. *E.ON* nabywa *MOLa*, 2005 r. *E.ON* nabywa *Electrica Moldova*, *E.ON Benelux* nabywa niemieckie *NRE Energie*, *E.ON UK* nabywa *Holford Gas Storage*, 2006 r. *E.ON* nabywa *Dalmine Energie SpA*, 2007 r. *E.ON* nabywa *Airtricity Inc.* i *Airtricity Holding* (Kanada). W konsekwencji aktywa spółki niemal podwajają się, ze 115 mld USD w 2000 r. do prawie 220 mld USD w 2008 r.

Potwierdzeniem potencjału rozwojowego, ale również właściwego nastawienia korporacji do wyzwań współczesnej gospodarki jest miejsce *E.ON* w rankingu *The World's Most Admired Companies*¹⁸². W 2009 r. *E.ON* pojawił się na miejscu 5 w sektorze z notą 6,20 pkt. a w 2010 r. zajął pierwsze miejsce poprawiając łączną ocenę do 7,06 pkt.¹⁸³. Oznacza to, że spółka przykłada znaczną wagę do takich parametrów jak: innowacje, społeczna odpowiedzialność biznesu, jakość produktów i usług a także zarządzania (w tym aktywami, inwestycjami i zasobami ludzkimi).

Należy zaznaczyć, że obecna wielkość nakładów na badania i rozwój spółki w porównaniu do początku wieku (lata 2001–2002) znacznie się obniżyła (z 380 mln USD w rekordowym 2002 r. do 24 mln USD w 2005 r.). W 2010 r. nakłady wyniosły 68 mln USD, co jest kontynuacją trendu wzrostowego z poprzednich lat (2006–2010)¹⁸⁴. Oprócz badań rozwojowych prowadzonych we własnym dziale badawczym korporacja finansuje jednak

wprowadzać opracowane przez centralną jednostkę badawczą rozwiązania w poszczególnych „elementach” korporacji.

¹⁸¹Szerzej na temat globalizacji korporacyjnej: Rosińska-Bukowska M; Globalizacja korporacyjna- poszukiwanie istoty zjawiska; [w]: Rymarczyk J; Skulska B; Michalczyk W; (red. nauk.); Procesy globalizacji; Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Katedra MSG; Wrocław 2009; s. 407-417.

¹⁸²The World's Most Admired Companies.;2006-2010;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/.../industries/.html>; 2010.11.30.

¹⁸³Maksymalna ocena w 2009 r. to 7,04 pkt. (Apple) a w 2010 r. 7,95 pkt. (Apple).

¹⁸⁴Nakłady na sferę B+R *E.ON* to odpowiednio (nawiasach podano liczbę uzyskanych patentów w danym roku): 2001 r. 341 mln USD, 2002 r. 380 mln USD, 2003 r. 69 mln USD, 2004 r. 55 mln USD, 2005 r. 24 mln USD, 2006 r. 27 mln USD, 2007 r. 37 mln USD (1), 2008 r. 93 mln USD (3), 2009 r. 62 mln USD, 2010 r. 68 mln USD. *E.ON Annual Reports* z lat 2001–2009 oraz <http://www.eonerc.rwthachen.de> oraz German Patent and Trade Mark Office (DPMA): <http://www.dpma.de/index.html>; 2010.12.20.

dodatkowo szereg projektów na licznych uniwersytetach – głównie na terenie Niemiec, ale nie tylko¹⁸⁵. Rocznie na te cele spółka przeznaczająca od 50 do 350 mln USD. W ten sposób wspiera niezależne jednostki naukowe pracujące nad rozwiązaniami w dziedzinie energii konwencjonalnej, gazu oraz alternatywnych źródeł energii i ochrony środowiska (te dwie ostatnie sfery są pod szczególną opieką koncernu, gdyż zamierza on przyszłościowo, aż 20% swoich dochodów czerpać z działu *E.ON Climate & Renewables*), co stwarza pozytywny obraz korporacji. Finansowanie w wielu przypadkach związane jest ze zobowiązaniem do odsprzedaży nowej technologii *E.ON* po zakończeniu badań.



2. 11. ArcelorMittal ArcelorMittal

ArcelorMittal jest liderem światowego rynku w dziedzinie wyrobów stalowych na potrzeby produkcji samochodów, opakowań, urządzeń do użytku domowego oraz na potrzeby budownictwa. Korporacja osiągnęła swoją pozycję dzięki „boomowi” gospodarczemu i ogromnemu zapotrzebowaniu na stal, której *ArcelorMittal* jest największym producentem na świecie. Dynamiczny rozwój koncernu rozpoczął się po fuzji w 2006 r. przedsiębiorstw *Arcelor* oraz *MittalSteel*. Nazwa powstała poprzez połączenie nazw dwóch wcześniej istniejących podmiotów.

Wcześniej każda ze spółek konsolidowała majątek przez kolejne fuzje i przejęcia. Pierwszą ważną transakcją w historii *MittalSteel* było nabycie w 1989 r. *Iron&Steel Company Trinidad-Tobago*. Kolejne to: *Thyssen Duisburg* (Niemcy) w 1997 r. *Inland Steel* (USA) w 1998 r., *Unimetal* (Francja) w 1999 r., *Sidex* (Rumunia) i *Annaba* (Algieria) w 2001 r., *Nova Hut* (Czechy), w 2003 r., *BH Steel* (Bośnia), *Balkan Steel* (Macedonia), *Polskie Huty Stali* (Polska) i *Iscor* (RPA) w 2004 r., *ISG* (USA), *Hunan Valin* (Chiny) oraz *Kryworizstal* (Ukraina) w 2005 r., trzy spółki zależne *Stelco Inc* (Kanada). *Arcelor* powstał dopiero w lutym 2002 r. przez połączenie trzech spółek wytwarzania stali: *Aceralia Corporación Siderúrgica* (Aceralia), *Arbed* i *Usinor*. Konsolidacja *MittalSteel* i *Arcelor* w 2006 r. było to zatem stworzenie globalnego potentata branży stalowej¹⁸⁶.

¹⁸⁵Np. RWTH Aachen University (Niemcy), Uniwersytet w Bonn (Niemcy), Energy Technology Institute (Wielka Brytania), Northern Kentucky University (USA).

¹⁸⁶www.arcelormittal.com/historia; 2010.12.12.

W 2008 r. korporację *ArcelorMittal* uznano numerem 1 rankingu *Global Corporate Champions 2008*¹⁸⁷. Na siedzibę wybrano Luksemburg, czyli dawną siedzibę spółki *Arcelor*. Aktywa spółki w 2008 r. wynosiły 133 mld USD, z czego 127 mld USD ulokowano na rynkach zagranicznych (korporacja działa w blisko 70 krajach świata)¹⁸⁸. W 2007 r. wartość rynkowa korporacji była rekordowa i wynosiła blisko 110 mld USD. Kryzys spowodował jednak spowolnienie wszelkich inwestycji, co koncern bardzo boleśnie odczuł (drastyczny wręcz spadek wartości rynkowej w 2008 r. a zysku w 2009 r.). W tabeli 37 przedstawiono zmiany wartości rynkowej i zysku spółki w latach 2002–2009.

Tabela 37 – Wartość rynkowa i zysk ArcelorMittal (w latach 2001–2009)

Rok	Miejsce w rankingu	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2001	598	7,51	-0,36
2002	648	5,91	-0,14
2003	622	8,83	0,31
2004	417	14,70	(bd)
2005	186	24,13	3,21
2006	72 (99)	70,46	5,23
2007	38 (39)	108,82	10,37
2008	41 (28)	26,80	9,40
2009	405 (99)	59,75	0,12

*miejsce w rankingu Forbes oraz w nawiasach podano miejsce w rankingu Global 500 Fortune.

(bd) – brak danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200*

[lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].

Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39;

2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04;

2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji¹⁸⁹:

- 1989 założenie firmy *MittalSteel* przez Lakshmi N. Mittala;
- 1989 pierwsze przejęcie dokonane przez firmę (*Iron & Steel Company – Trinidad & Tobago*);
- 1997 przejęcie niemieckiej firmy *Thyssen Duisburg*;
- 1998 przejęcie amerykańskiej firmy *Inland Steel*;
- 1999 przejęcie francuskiej firmy *Unimetal*;

¹⁸⁷Global Corporate Champions 2008; A.T. Kearney's Ranking of the World's Top Companies; http://images.businessweek.com/ss/08/10/1031_global_champions/index.htm; 2010.09.12.

¹⁸⁸Dane wg WIR2009.

¹⁸⁹www.arcelormittal.com; 2009.04.30.

- 2001 dokonanie dwóch przejęć: firmy *Sidex* (Rumunia) oraz firmy *Annaba* (Algieria);
- 2002 utworzenie firmy *Arcelor* poprzez połączenie trzech firm, zajmujących się produkcją stali: *Aceralia Corporacion Siderurgica*, *Arbed* oraz *Usinor*;
- 2003 przejęcie czeskiej firmy *Nova Huta*;
- 2004 dokonanie przejęć kolejnych firm w różnych częściach świata: *BH Steel* (Bośnia i Hercegowina), *Balkan Steel* (Macedonia), *PHS* (Polska), *Iscor* (RPA);
- 2005 dalsze rozbudowywanie sieci – przejęcia: *ISG* (Stany Zjednoczone), *Hunan Val*(Chiny), *Kryvorizhstal* (Ukraina);
- 2006 moment zwrotny historii korporacji to przejęcie firmy *Arcelor* oraz przekształcenie *MittalSteel* w *ArcelorMittal*;
- 2007 zainicjowanie inwestycji typu *greenfield* w Indiach, Liberii i Senegalu;
- 2008 decyzja o ograniczeniu działalności związanej z fuzjami i przejęciami w związku z pogarszającym się stanem gospodarki światowej;
- 2010 umowa Grupy *ArcelorMittal* ze *Stalprofil S.A.* odnośnie do intensyfikacji sprzedaży produktów hutniczych grupy w całej Europie.

Marki i główne produkty oraz struktura organizacyjna

W przypadku korporacji *ArcelorMittal* działały spółki odzwierciedlają strukturę produktową¹⁹⁰:

- **Construction** – produkty: stropy, pokrycia dachowe, fasady, armatura stalowa do betonu;
- **Flat Products** – produkty: blachy i taśmy walcowane, blachy i taśmy ocynkowane elektrolitycznie, blachy i taśmy ocynkowane ogniowo;
- **Long Products** – kształtowniki, pręty i druty do zbrojenia betonu, druty spawalnicze;
- **Stainless** – produkcja stali nierdzewnej;
- **Tubular Products** – produkcja rur.

Rozkład geograficzny filii obejmuje niemal wszystkie obszary globu. Filie spółki skoncentrowane są kontynentalnie: Ameryka Północna, Ameryka Łacińska, Afryka, Azja, Europa.

¹⁹⁰<http://www.arcelormittal.com/rls/data/upl/638-17-0-AnnualReport2009-ManagementReport.pdf>; 2010.09.20.

System powiązań korporacji

Należy podkreślić, że system powiązań korporacji tworzony był jeszcze przed fuzją *Arcelor* i *MittalSteel*, dlatego w tabeli 38 przedstawiono fuzje i przejęcia dokonane w latach 1989–2005 przez *MittalSteel*.

Tabela 38 – Przejęcia dokonane przez *MittalSteel* w latach 1989–2005

Przejmowany podmiot	Zakres działalności	Rok podpisania umowy
Iron & Steel Company	produkcja stali	1989
Sibalsa	produkcja stali	1992
Sidbec-Dosco	produkcja stali	1994
Hamburger Stalwerke	produkcja stali	1995
Karmet	usługi technologiczne i marketingowe	1995
Inland Steel Company	produkcja stali	1998
Unimetal	produkcja prętów zbrojeniowych	1999
ALFASID	produkcja stali	2001
Sidex	produkcja stali, nabycie dwóch kopalni rud żelaza w Algierii	2001
Nova Huta	produkcja stali	2003
Polskie Huty Stali	produkcja stali	2004
BH Steel	produkcja stali	2004
Balkan Steel	produkcja stali	2004
ISG	produkcja stali	2005
Hunan Valin	produkcja stali	2005

Źródło: opracowanie własne na podstawie: historii korporacji *MittalSteel*;
<http://www.mittalsteel.pl>; 2006.09.10.

Już w 2005 r. *Arcelor* był drugim największym producentem stali na świecie (46,7 mln ton stali, przychody 32,6 mld EUR). Dział na wszystkich kluczowych rynkach: przemysł motoryzacyjny, budowlany, artykułów gospodarstwa domowego, opakowań i B2B. Miał dominującą pozycję w Europie Zachodniej i Ameryce Południowej (Brazylia). *ArcelorMittal* kontynuował strategię konsolidacyjną swoich spółek macierzystych. W 2007 r. miał 35 filii na całym świecie: Austria, Kanada, Chiny, Estonia, Francja, Niemcy, Włochy, Meksyk, Polska, Rosja, Słowacja, Republika Południowej Afryki, Turcja, Wielka Brytania, Urugwaj, Wenezuela, Stany Zjednoczone. Kolejne projekty (2007–2008) dotyczyły: Indii, Liberii, Senegalu, Mauretanii, Mozambiku, Nigerii, Rosji, Arabii Saudyjskiej, RPA, Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Turcji, Szwecji, Kostaryki. Z uwagi na pogarszającą się koniunkturę część projektów fuzji i przejęć oraz innych działań inwestycyjnych została jednak zawieszona.

ArcelorMittal notowany jest w rankingu UNCTAD tylko w latach 2007–2008 i od razu awansował na pozycję 11. Wcześniej w 2006 r. w rankingu na pozycji 57 notowana była spółka *MittalSteel*. Aktywa

ArcelorMittal wzrosły w porównaniu z *MittalSteel* (ze 112 do 133 mld USD) o około 20%, podobnie nieporównywalny dla obu podmiotów jest wskaźnik umiędzynarodowienia (odpowiednio 62% *MittalSteel* do 91% dla *ArcelorMittal*). Wydaje się jednak, że zdobytą pozycję „nowa” spółka będzie potrafiła utrzymać, bowiem wynika ona z silnego osadzenia na globalnym rynku. W 2007 r. *ArcelorMittal* wyprodukował 116 mln ton stali stając się niekwestionowanym liderem sektora (posiadał 10% udziałów w rynku).

Od czasu połączenia *MittalSteel* z *Arcelor* spółka systematycznie dokonywała integracji wszystkich procesów operacyjnych, optymalizując łańcuch dostaw i strukturę zamówień. Na dzień 31 grudnia 2008 r., *ArcelorMittal* miał w pełni zrealizowane zamierzone zyski z połączenia w wysokości 1,6 mld USD. Ostatnie nabycia *ArcelorMittal* koncentrowały się na integracji pionowej, (czyli przejęciach producentów surowców lub zakładów produkcyjnych). W 2009 r. spółka zmniejszyła swoje nakłady inwestycyjne, z uwagi na niestabilną sytuację rynkową, do 3 mld USD. Mimo kryzysu w branżach pokrewnych, będących jego odbiorcami (m. in. w sektorze motoryzacyjnym, nieruchomościach) w 2009 r. koncern wyprodukował ponad 73 mln ton stali, zachowując znaczny (6%) udział w światowym rynku.

Oczywiście ogólne wyniki finansowe spółki w konsekwencji kryzysu znacznie się pogorszyły, co spowodowało m.in. zmniejszenie nakładów na badania i rozwój jednak jeszcze w 2009 r. model biznesowy *ArcelorMittal* uznawany był za wysoce innowacyjny (63% procedur uznano za zgodne z najnowszymi trendami), co dało spółce 35 miejsce w rankingu *The 50 Most Innovative Companies 2009*¹⁹¹.

2. 12. Telefónica SA

The logo for Telefónica SA, featuring the word "Telefónica" in a stylized, yellow, cursive font with a green underline, set against a dark blue rectangular background.

Telefónica SA jest narodową korporacją hiszpańską i głównym operatorem usług telekomunikacyjnych w krajach hiszpańsko- i portugalskojęzycznych. Ma znaczące udziały w rynku – obsługuje 281,8 mln klientów w 25 krajach. Główna siedziba znajduje się w Madrycie. Spółka została utworzona przed liberalizacją rynku telekomunikacyjnego. W 1997 r. rząd hiszpański sprywatyzował swoją część udziałów w firmie. Obecnie jest w 100% prywatną spółką, która posiada ok. 1,5 mln akcjonariuszy¹⁹².

¹⁹¹The World's Most Admired Companies; 2006-2010; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/.../industries/.html>; 2010.11.30.

¹⁹²http://www.telefonica.com/en/about_telefonica/html/home/home.shtml; 2010.09.30.

Telefónica jest trzecią firmą w sektorze telekomunikacyjnym, pod względem liczby klientów (za *China Mobile* i *Vodafone*) oraz piątą pod względem wartości rynkowej. W tabeli 39 przedstawiono wartość rynkową i zysk *Telefónica S.A.* w latach 2000–2009.

Tabela 39 –Wartość rynkowa i zysk *Telefónica S.A.* (2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	54	67,80	2,12
2001	67	51,45	1,99
2002	58	56,80	2,25
2003	45	72,08	4,25
2004	50	76,33	2,77
2005	76	75,92	3,90
2006	46	104,95	8,22
2007	34	138,42	13,00
2008	31	85,56	10,57
2009	32	108,19	10,84

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200*

[lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].

Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39;

2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04;

2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji¹⁹³

1924 została zarejestrowana spółka *Compañía Telefónica Nacional de España* (CTNE), utworzona jako *public limited company*;

1928 CTNE rozpoczęło świadczenie międzykontynentalnych usług telekomunikacyjnych (między Hiszpanią a Stanami Zjednoczonymi);

1965 CTNE stała się liderem sektora telekomunikacyjnego w Hiszpanii;

1990 *Telefónica* zaczęła przejmować kapitał w sieci telekomunikacyjnej operatorów innych krajów (*CTC and Entel* w Chile i *Telefónica de Argentina*);

1993 komercjalizacja pierwszego hiszpańskiego satelity i podłączenie drugiego satelity dla sfery biznesowej z dużymi możliwościami transmisyjnymi;

1998 *Telefónica* wygrała przetarg o firmę *Telep*, operującą w Sao Paulo;

1999 przejęcie przez Telefonicę *Terra, Telefónica Publicidad i Información (TPI) Telefónica Media*;

2000 *Telefonia S.A.* wykreowała dwa nowe globalne przedsięwzięcia: *Telefónica Mviles* i *Telefónica DataCorp*;

¹⁹³www.telefonica.com; 2010.12.09.

- 2001 *Telefónica* i *Portugal Telecom* ogłosiły fuzję, po której stworzyły wspólny fundusz zawierający wszystkie aktywa telefoniczne; przedsiębiorstwo działa pod komercyjną nazwą *Vivo*;
- 2004 *Telefónica* sfinalizowała zakup aktywów operatora komórkowego *BellSouth* w Ameryce Łacińskiej; wzrosła pozycja spółki w Argentynie, Chile i Peru; w konsekwencji przejmowała kolejnych operatorów: w Wenezueli, Kolumbii, Urugwaju, Gwatemali, Nikaragui i Panamie;
- 2005 *Telefónica* kupiła *Cesky Telekom*, lidera wśród operatorów w Republice Czech w przesyłaniu sygnału TV drogą kablową lub telefoniczną; oraz zakupiła 5% udziałów od grupy telekomunikacyjnej *China Netcom*, drugiej firmy telefonów stacjonarnych w Chinach - firmy rozpoczęły strategiczną kooperację;
- 2006 *Telefónica* sfinalizowała zakup *O2* i połączyła przedsiębiorstwo na dwóch największych rynkach telefonicznych: Wielkiej Brytanii i Niemiec; *Telefónica* stała się nowym strategicznym partnerem *Columbia Telecom*; przejęła większość kapitału kolumbijskiego operatora (50%+1 udziałów);
- 2007 *Telefónica* sprzedała *Airwave* firmie *Macquarie* za 2,98 mld EUR a zakupiła *Deltax Systems* w Republice Czech;
- 2007 *Telefónica* wprowadziła „*Cabinamania*”, usługę pozwalającą na cyfrowy zapis (ściągnięcie plików z publicznych telefonów na komórki); stała się pierwszym dostawcą usług IT w Hiszpanii i otrzymała certyfikaty AENOR w usługach IT;
- 2007 *Telefónica, S.A., Assicurazioni Generali S.p.A, Intesa Sanpaolo S.p.A, Mediobanca S.p.A and Sintonia S.A.* (Benetton) połączyły siły, aby przejąć udziały w *Telecom Italia*; przejęli cały kapitał *Olimpi S.p.A.* poprzez włoską firmę *Telco S.p.A*, która miała 23,6% udziałów w kapitale udziałowym oraz prawo głosu w *Telecom Italia S.p.A*;
- 2008 regionalne porozumienie z korporacją *Microsoft* oferujące *Windows Live Messenger*, *Hotmail* i inne produkty dla klientów *Telefónica Movistar* w 12 krajach Ameryki Łacińskiej;
- 2008 porozumienie strategiczne z *Intelem*, aby zwiększyć użytkowanie technologii w Ameryce Łacińskiej; porozumienie o współpracy z *Nacional Institute of Development* w Peru – *INADE*, w celu zwiększenia odbioru na obszarach wiejskich; podpisały porozumienie z *SAP* dotyczące poprawy efektywności aplikacji sieciowych dla dużych klientów biznesowych; *Telefónica* sfinalizowała też globalne porozumienie z *Facebook*-iem odnośnie bezpośredniego dostępu z jej strony internetowej;

- 2010 wspólna, 7-letnia umowa *Sony Ericssona* i hiszpańskiej firmy *Indra* z *Telefónica* odnośnie do dostarczania usług *pre-paid* do ponad 20 centrów *Telefónica Group*;
- 2010 *Telefónica* nabyła 22% udziałów w *Digital+* (taki sam pakiet zakupiła firma *Telecinco*, pozostałe 56% pozostaje nadal w rękach grupy medialnej *PRISA*); wartość transakcji 97 mln EUR.

Marka i główne produkty

Oferta firmy obejmuje kilka kategorii produktów:

- **usługi głosowe** (Transit, International Termination, Value-added, Termination);
- **usługi satelitarne i dotyczące przesyłu danych** (SDH/SONET, Wavelength, IPLC Service);
- **usługi korporacyjne** (wholesale connectivity, usługi value-added);
- **usługi ustawienia kompatybilności telefonu z komputerem** (Internet Transit, IPX transport, Evolved GRX);
- **usługi mobilne** (MMSRelay, Roaming WLAN);
- **inne usługi** (dystrybucja telefonów stacjonarnych i komórkowych, DSL, Wireless PDAs, komórkowy przesył danych, domowy przesył danych).



Źródło: www.telefonica.com

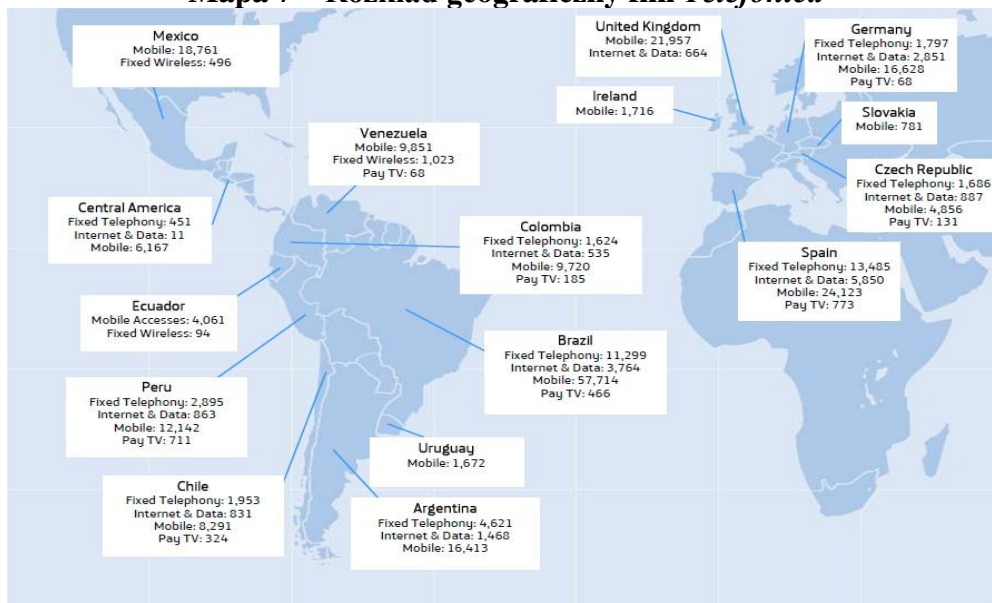
W rankingu *BusinessWeek/Interbrand* marki nie są notowane, jednak w rankingu *Financial Times BrandZ* można odnaleźć wartości marek *Movistar* i *O₂*. W 2010 r. wartość marki *Movistar* wyniosła 12,43 mld USD (poz. 8) a *O₂* z wartością 10,59 mld USD uplasowała się na miejscu 10¹⁹⁴.

¹⁹⁴Na pierwszym miejscu rankingu umieszczono ChinaMobile (52,62 mld USD).
<http://www.millwardbrown.com/Sites/mbOptimor/Ideas/BrandZTop100/BrandZTop100.aspx>
 oraz http://BrandZ_Top100_2010.full_report.pdf; s.; s.103; 2010.11.28.

Struktura organizacyjna

Telefónica świadczy szeroki zakres usług telekomunikacyjnych na poziomie krajowym i międzynarodowym (mapa 7 przedstawia geograficzny rozkład aktywności korporacji).

Mapa 7 – Rozkład geograficzny filii *Telefónica*



Źródło: http://www.telefonica.com/en/shareholders_investors/pdf/mapaaccesos_en.pdf; 2010.12.20.

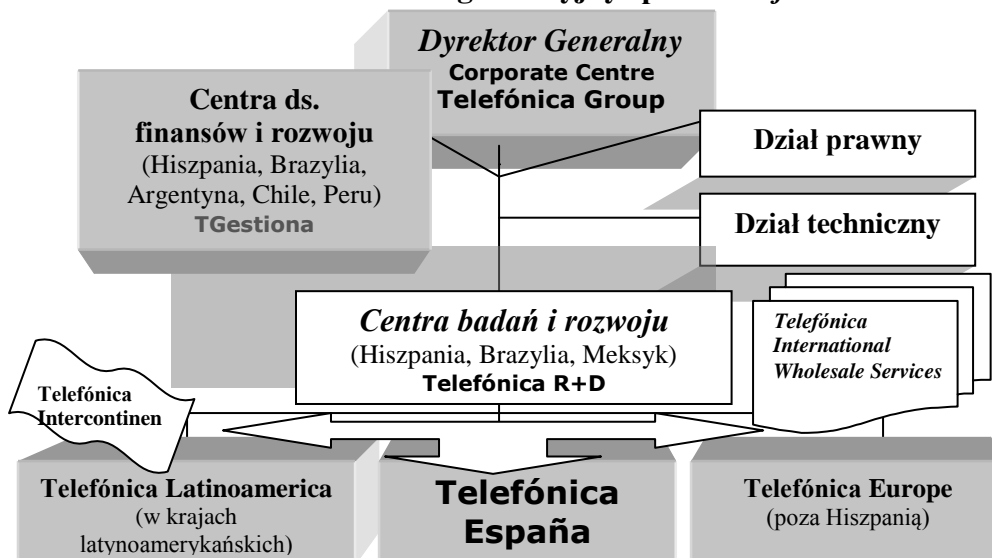
Telefónica swoją działalność prowadzi za pośrednictwem oddziałów:

- **Telefónica de España** (podstawowe usługi telekomunikacyjne na terenie Hiszpanii; marka lokalna Movistar);
- **Telefónica Europa** (filie: Wielka Brytania, Irlandia, Niemcy, Czechy, Słowacja; marka O2);
- **Telefónica Latinoamérica** (13 państw: Brazylia, Argentyna, Chile, Kolumbia, Ekwador, Salwador, Gwatemala, Nikaragua, Meksyk, Panama, Peru, Urugwaj, Wenezuela);
- **Telefónica Intercontinental** (inwestowanie w przemysł telekomunikacyjny poza Hiszpanią i Ameryką Łacińską np. Stany Zjednoczone, Chiny, Maroko);
- **Telefónica Servicios Mviles** (radiokomunikacja dla biznesu);
- **Telefónica Media** (media i rozrywka);
- **Telefónica Data** (zintegrowane usługi transmisji danych);
- **Terra Networks** (internet, marka terra);

- **Atento Holding** (usługi B2B -dla biznesu; centra: Hiszpania, Argentyna, Brazylia, Puerto Rico, Chile, Kolumbia, Stany Zjednoczone, Maroko, Meksyk, Peru, Porto Rico, Czechy, Węgry, Wenezuela).

Na schemacie 8 przedstawiono globalną strukturę organizacyjną spółki.

Schemat 8 – Schemat organizacyjny spółki Telefónica



Źródło: http://www.telefonica.com/en/about_telefonica/html/estrucorganiz/estrucgrupo.shtml 2010.03.09.

Szczegółowy rozkład aktywności korporacji na poszczególnych obszarach geograficznych przedstawia tabela 40. W tabeli 41 zaprezentowano z kolei system powiązań korporacji, budowany w latach 1995–2007.

Tabela 40 – Globalna struktura organizacyjna Telefónica SA

Liczba filii (rozkład kontynentalny)	Umiejscowienie central	Produkty
Europa - 8	Hiszpania (centrum B+R), Czechy, Słowacja, Wielka Brytania, Irlandia, Niemcy, oraz centra B+R: Włochy, Węgry	telefony stacjonarne i komórkowe, przesył danych; usługi, internet, sprzedaż telefonów kontraktowych
Ameryka Płn. i Środk. - 3	USA, Puerto Rico, Meksyk (centrum B+R)	operacje przesyłu danych, sieci bezprzewodowe

Ameryka Płd. - 13	Brazylia (centrum B+R), Argentyna, Chile, Kolumbia, Ekwador, Dominikana, Gwatemala, Nikaragua, Panama, Peru, Salvador, Urugwaj, Wenezuela	telefony stacjonarne, przesył danych, internet, telewizja kablowa, poczta głosowa, sprzedaż i wypożyczanie urządzeń telefonicznych
Azja - 1	Chiny	operacje telefoniczne, telefony
Afryka - 1	Maroko	operacje telefoniczne, telefony

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.telefónica.com; 2010.12.19.

Tabela 41 – Przykładowe powiązania wewnętrzbranżowe Telefónica

Nazwa podmiotu współpracującego	Typ umowy	Zakres przedmiotowy współpracy	Data rozpoczęcia
Telecom Italia	przejęcie 42,3% udziałów	usługi telekomunikacyjne	2007
Be Unlimited	przejęcie 100%	DSL przesył danych	2007
Compañía de Telecomunicaciones de Chile, S.A.	przejęcie 97,87% udziałów	usługi telekomunikacyjne	2007
Endemol	przejęcie (75%)	media i komunikacja (usługi telewizyjne)	2007
Columbia Telecom	przejęcie 50% (+1 akcja)	usługi telekomunikacyjne	2006
Czeski Telekom	przejęcie udziałów	ADSL+	2006
Manx Telekom	przejęcie –100%	ADSL+	2006
O2	fuzja	komunikacja telefoniczna, Internet i szerokopasmowy przesył danych	2006
CABITEL	<i>joint venture</i> 80%	aparaty samoinkasujące	2005
Telefonia VSAT	<i>joint venture</i> 100%	usługi satelitarne	2005
China Netcom	przejęcie udziałów 5%	usługi telefoniczne, telefony stacjonarne	2005
BellSouth	przejęcie 100% nieruchomości	usprawnienie sieci; Network opex, G&A, zarządzanie marką i reklamą,	2004
Terra lycos	przejęcie 62,05% udziałów	internet szerokopasmowy przesył danych	2003
Telep Celular	przejęcie udziałów	komunikacja bezprzewodowa	2003
Pegaso	przejęcie 65,2% udziałów	usługi telekomunikacyjne	2002
TIDSA	przejęcie 100%	badania i rozwój	2001
Portugal Telekom	<i>joint venture</i>	transmisje bezprzewodowe, telefony komórkowe	2001
TELYCO	przejęcie 100%	promocja, marketing, dystrybucja aparatów telefonicznych	2001
WorldCom	fuzja	obsługa rynku amerykańskiego	1998

MCI	fuzja	obsługa rynku amerykańskiego	1998
Telecartera S.A.	kooperacja 75,12% udziałów	zarządzanie akcjami telewizji kablowej	1995

Zródło: opracowanie na podstawie: Kucharz A; Stan właścicielski w sektorze telekomunikacyjnym w krajach Unii Europejskiej; Biuro Studiów i Ekspertyz nr 911/2002; www.biurose.sejm.gov.pl; 2010.04.09; Shareholders and investors-Corporate transactions; www.telefónica.es; 2009.03.01; Consolidated annual financial statements and consolidated management report for 2008; www.info.telefónica.es; 2009.04.13; History; www.telefónica.es; 2009.04.13.

Telefónica jest jedną z czterech spółek telekomunikacyjnych notowanych w rankingu UNCTAD. Biorąc pod uwagę wielkość aktywów (tak ogółem jak i zagranicznych), wielkość sprzedaży jak i zatrudnienia jest porównywalna z *Deutsche Telekom*. Jest jednak spółką o bardzo wysokim 70% wskaźniku umiędzynarodowienia (numer 1 w branży *Vodafone* osiągnął rekordowy blisko 90% wskaźnik), podczas gdy *Deutsche Telekom* osiągnął 50% TNI (podobnie jak czwarta spółka telekomunikacyjna *France Telecom*).

W 2009 r. *Telefónica* znalazła się w rankingu *The 50 Most Innovative Companies* na pozycji 28, co było wyrazem docenienia innowacyjności jej modelu biznesowego¹⁹⁵. M. in. *Telefónica* chcąc podkreślić swoją globalność i społeczne zaangażowanie działa aktywnie, jako sponsor na rynku światowym np. była sponsorem kilku liczących się korporacji motoryzacyjnych (*BMW, Ford, Renault, Suzuki*).

2.13. Volkswagen Group



Volkswagen to najczęściej korporacja kojarzona z sektorem samochodów osobowych produkowanych przez niemiecki koncern *Volkswagenwerk Aktien-Gesellschaft (VAG)* mieszczący się w Wolfsburgu. Skrót *VAG* tłumaczony jest także jako *Volkswagen-Audi Group*. Sama nazwa „*Volkswagen*” w wolnym przekładzie z jęz. niemieckiego oznacza „samochód dla ludu”. *Audi* kojarzone z marką *VW* miało wskazywać na wejście w segment bardziej luksusowy. Obecnie jednak *Volkswagen Group* składa się aż z 10 znanych marek motoryzacyjnych (tabela 42): *Volkswagen, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche,*

¹⁹⁵Wskaźnik wyniósł 40%. W pozostały latach (okresu 2006-2010) korporacja nie była notowana w ranking. *The World's 100 Most Innovative Companies 2006, 2007* oraz *The 50 Most Innovative Companies 2008, 2009, 2010*; www.businessweek.com; 2010.12.12.

SEAT, Skoda, Suzuki oraz Volkswagen Commercial Vehicles (w tym: MAN, Scania). Znacznej części z nich przeciętny klient nie łączy z marką VW. Taka zresztą jest najczęściej strategia grupy – wydzielone segmenty i pełne pokrycie rynku.



Źródło: www.vw.com.

Każda z marek ma swój własny charakter i prowadzi niezależną działalność na rynku. Produkty te rozciągają się od niedrogich samochodów osobowych, aż do luksusowych pojazdów. Każda marka zarządzana jest oddzielnie, niemniej jednak zarządzający nią menedżerowie są zobowiązani do dbania nie tylko o pozycję konkretnej marki, ale interes całej grupy. Chodzi o to, żeby nie następowała „kanibalizacja”¹⁹⁶ jednego produktu koncernu przez inny. Dążenie do poprawy jakości oferty nie powinno oznaczać walki między elementami grupy a wzajemną stymulację.

Tabela 42 – Marki należące do Volkswagen Group

Marka należąca do koncernu (udziały VW Group)	Pochodzenie marki	Początek działalności (rok)	Siedziba
Volkswagen (100%)	Niemcy	1940	Wolfsburg
Škoda (100%)	Czechy	1901	Mladá Boleslav
Audi (99,14%)	Niemcy	1910	Ingolstadt
SEAT (99,9%)	Hiszpania	1953	Martorell
Bentley (100%)	Wielka Brytania	1919	Crewe, Cheshire
Lamborghini (100%)	Włochy	1963	Santa Agata, Bolognese
Bugatti (99,7%)	Francja	1910	Molsheim
Porsche (49,9%)	Niemcy	1939	Zuffenhausen
Suzuki (19,9%)	Japonia	1909 (1952*)	Hamamatsu

¹⁹⁶ „Kanibalizacja” oznacza, że nowa linia produktów lub inna marka w ramach tego samego koncernu „pożera” dotychczas oferowane produkty. Kotler Ph., Armstrong G; Marketing. Podręcznik europejski; Wyd. PWE; Warszawa 2002; s.635.

Scania (68,6%)	Szwecja	1900	Malmö
MAN (29,9%)	Niemcy	1923	Monachium
Volkswagen Nutzfahrzeuge (100%)	Niemcy	2002	Wolfsburg
Giugiaro (90,1%)	Włochy	2010	Torino

Źródło: opracowanie własne.

Przejmowanie udziałów w kolejnych firmach budowało potęgę grupy, co potwierdza analiza wartości rynkowej korporacji. Do 2004 r. oscylowała ona około 20 mld USD. W kolejnych latach wzrost był wręcz imponujący do 26 mld USD w 2005 r., 44 mld USD w 2006 r., aż po 90 mld USD w 2007 r. Nawet spadek do 75 mld USD w 2008 r. na tle kłopotów całej branży wydawał się sukcesem. W tabeli 43 przedstawiono zmiany wartości rynkowej i zysku korporacji w latach 2000–2009. Należy zauważyć, że między 2006 r. a 2007 r. spółka zanotowała aż czterokrotny wzrost zysku.

Tabela 43 – Wartość rynkowa i zysk Volkswagen Group (2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu*	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	251	18,62	1,75
2001	200	20,61	2,72
2002	263	14,23	3,04
2003	306	17,09	1,34
2004	288	20,86	0,92
2005	114	26,93	1,32
2006	129	44,01	1,32
2007	36	90,23	5,64
2008	15	75,18	6,52
2009	93 (16)*	69,62*	1,33

*podano wg Financial Times FT500-2010 (poz. 93), zysk na podstawie Fortune Global 500 2010¹⁹⁷.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200*

[lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].

Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39;

2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04;

2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji

1933 pomysł Adolfa Hitlera na stworzenie niedrogiego „samochodu dla ludu” (dostępnego dla klasy średniej);

¹⁹⁷Dane wg raportu Fortune Global 500 z uwagi na błąd danych w raporcie Forbes.Fortune;http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list;

2010.07.26. Natomiast sam koncern podaje, że w 2010 r. zarobił na czysto (zysk netto) 6,8 mld EUR wobec 960 mln EUR rok wcześniej, podnosząc przychody o 20% (do 126,9 mld EUR). Rekordowy rok Volkswagena; Gazeta Prawna nr 40/2926.2011.02.28.

- 1934 przedstawienie rządowi niemieckiemu projektu protoplasty „Garbusa” przez Ferdynanda Porsche;
- 1936 w Fallersleben (Dolna Saksonia) otwarto pierwszą wytwórnię Volkswagena (wówczas nazywała się *KDF Wagen-Kraft Durch Freude Wagen*);
- 1945–1949 zarządzanie fabryką *Volkswagena* przechodzi w ręce brytyjskiej armii, (samochody produkowane głównie na jej potrzeby); zmieniono nazwę firmy na *Volkswagen*¹⁹⁸;
- 1960 *Volkswagen* zostaje spółką akcyjną (60% akcji sprzedano, 40% pozostało w rękach rządu niemieckiego);
- 1965 przejście 95% udziałów w *AutoUnion* (Audi) od *Daimler-Benz*;
- 1969 powstanie VW-Porsche 914, wspólnego dzieła firm (*VW i Daimler*);
- 1970 nabycie 50% *Selbstfahrer Union*, największej wypożyczalni samochodów w Niemczech; w 2000 r. – przechodzi na własność VW;
- 1981 nabycie 75% udziałów w *Chrysler Motors* w Brazylii;
- 1985 przejęcie 50 % udziałów w *Shanghai Tractor & Automobile Corporation* w Chinach;
- 1986 przejęcie 51% udziałów w hiszpańskim *Sociedad Española de Automóviles de Turismo, SA* (SEAT); w latach 90. XX w. udział ten wzrósł do 99,9%;
- 1990 przejęcie Czeskiej *ŠKODA, automobilová a.s.*;
- 1992 *joint venture* na Tajwanie z *Ching Chung Motor Co.*; udziały VW 33%;
- 1995 współpraca *VW i Ford Motor* (powstanie modelu Sharan);
- 1998 przejęcie praw do marki *Bugatti*; przejęcie firmy *Bentley Motors Limitedy*; przejęcie *Lamborghini* od *Chryslera*;
- 2000 megafuzja *VW AG i Scania AB* (Szwecja) -wartość transakcji 1,6 mld USD; produkcja ciężarówek i autobusów;
- 2002 umowa o współpracy *VW z DaimlerChrysler* (prace nad następcą modelu LT/Sprinterem);
- 2005 *Porsche* nabywa pierwsze akcje *VW*;
- 2005 umowa *VW z chińskim Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC)* na pojazd z napędem hybrydowym;
- 2006 umowa o współpracy *VW z DaimlerChrysler* celem stworzenia nowoczesnych technologii stosowanych w silnikach wysokoprężnych oraz technologii hybrydowych;
- 2006 *VW* przejął 69% udziałów (37,7% głosów) w szwedzkiej *Scanii*¹⁹⁹;

¹⁹⁸http://www.samochody.mojeauto.pl/volkswagen/historia_koncernu; 2009.04. 04.

¹⁹⁹*MAN*, (w którym to *VW* jest największym udziałowcem) usiłował przejąć szwedzką *Scanię*, akcjonariusze nie wyrażali zgody. *MAN* oferował 10,3 mld USD. *MAN* zrezygnował z pomysłu, gdy *VW* zdecydował się na odkupienie akcji (od funduszu Inwestor AB i fundacji szwedzkiej rodziny Waldenbergów, o wartości 2,85 mld USD) i uzyskanie 69% udziałów -

- 2006 *Porsche* osiąga poziom 25% udziałów w *Volkswagen Group*;
- 2007 powstaje Volkswagen Passat Lingyu (wynik współpracy *Volkswagena* z chińskim uniwersytetem Tongji);
- 2008 *Porsche Automobil Holding SE* dokonało nabycia kolejnych akcji (posiada pakiet 31% akcji, następnie powiększa go do 51%), próbując wrogiego przejęcia większego od siebie *VW*;
- 2008 *VW* powiększa udziały w *Scania*, uzyskując 68,6% głosów;
- 2009 *VW* przejmuje pakiet kontrolny akcji *Porsche*; *VW* wydał 3,9 mld EUR; po sfinalizowaniu transakcji 51% akcji *VW* należy do rodzin *Porsche* i *Piech* (kontrolujących wcześniej *Porsche SE*), 20% do władz Niemiec, 17% do katarskiego rządowego funduszu *Qatar Investments Authority*, 10% pozostaje w wolnym obrocie (konieczne, aby *VW* pozostał w indeksie DAX – największych spółek na giełdzie we Frankfurcie); do 2011 r. *VW* chce zostać jedynym akcjonariuszem *Porsche*²⁰⁰;
- 2009 *VW* kupuje za 2,5 mld USD 19,9% akcji *Suzuki Motor*;
- 2010 *Audi-Lamborghini* (grupa *VW*) przejęła 90,1% akcji włoskiego studia projektowego *Italdesign Giugiaro S.p.A.*²⁰¹

Marki i główne produkty

Analizując strukturę produktową grupy *VW* należy podkreślić, że niemal 100% wartości sprzedaży to samochody osobowe (94,7%) mimo, że koncern posiada w swojej ofercie znane marki samochodów ciężarowych (ich sprzedaż stanowi zaledwie 5,3% wartości sprzedaży). W rankingu 100 najcenniejszych marek świata znajdują się aż trzy marki należące do koncernu *VW* (tabele 44 i 45).

Tabela 44 – Wartości marki Volkswagen (w latach 2000–2010)

Rok	Miejsce w rankingu top 100	Wartość marki w mld USD
2000	35	7,83
2001	35	7,34
2002	38	7,21
2003	42	6,94
2004	48	6,41
2005	56	5,62

tym samym przejął kontrolę nad producentem ciężarówek i jego prawa głosu wzrosły do 37,7%; strategia *VW* polega na połączeniu *Scanii* z *MAN* i osiągnięciu pozycji lidera wśród europejskich producentów ciężarówek i autobusów; oszczędności z fuzji trzech firm szacuje się na 8,4 mld EUR. Por. http://www.infobus.pl/MAN_10.03/text.php.htm; 2008.02.19.

²⁰⁰DeCarlo S; Global 2000 Drop-Offs: Acquired or Disqualified. The Special Report; 21.04.2010.

²⁰¹*Italdesign Giugiaro S.p.A.* to studio projektowe powstałe w 1968 r., które od dawna współpracowało z *VW* m. in. projektując Golfa 1, Passata, Audi 80.

2006	56	6,03
2007	54	6,51
2008	53	7,05
2009	55	6,48
2010	53	6,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The 100 Top Brands; [2001/2000] 06.08.2001; s. 60-64; [2002/2001] 05.08.2002; s. 95-99; [2003/2002] 04.08.2003; s. 72-78; [2004/2003] 02.08.2004; s. 68-71; [2005/2004] 01.08.2005; s. 90-94; [2007/2006] 06.08.2007; s. 59-64; www.businessweek.com. oraz [2008-2010] Interbrand Best Global Brands 2001-2010: The Best Global Brands 2010; 2010.03.26; The Best Global Brands 2009; 2009.03.16; The Best Global Brands 2008; 2008.09.22. http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx.

Tabela 45 – Wartości marek Audi i Porsche (w latach 2004–2010)

Rok	Miejsce Audi w rankingu top 100	Wartość marki Audi (w mld USD)	Miejsce Porsche w rankingu top 100	Wartość marki Porsche (w mld USD)
2004	81	3,29	74	3,65
2005	79	3,69	76	3,78
2006	74	4,17	80	3,93
2007	68	4,87	75	4,23
2008	68	5,41	75	4,60
2009	65	5,01	74	4,23
2010	63	5,46	72	4,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The 100 Top Brands; [2004/2003] 02.08.2004; s. 68-71; [2005/2004] 01.08.2005; s. 90-94; [2007/2006] 06.08.2007; s. 59-64; www.businessweek.com. oraz [2008-2010] Interbrand Best Global Brands 2001-2010: The Best Global Brands 2010; 2010.03.26; The Best Global Brands 2009; 2009.03.16; The Best Global Brands 2008; 2008.09.22. http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx.

Dodatkowo warto zauważyć, że wszystkie trzy marki/firmy należące do *Volkswagen Group* pojawiały się także w rankingu *The Most Innovative Companies*. W 2010 r. VW zajął pozycję 15²⁰².

Struktura organizacyjna²⁰³

W 1960 r. *Volkswagen* został częściowo sprywatyzowany i stał się spółką notowaną na giełdzie. Niemniej jednak nadal to państwo miało dominujący wpływ na strategię długookresową przedsiębiorstwa oraz na obsadę składu Zarządu. Wpływ rządu na *Volkswagena* przejawiał się silnie nawet po 1988 r., kiedy to Rząd Federalny sprzedał swoją część akcji.

²⁰²W 2009 r.- VW poz. 18, w 2008 r. Audi poz. 29, w 2007 r. VW –poz. 41 a Porsche 52, w 2006 r. Porsche poz. 26 a Audi poz. 63. The 50 Most Innovative Companies 2010, 2009, 2008 oraz The 100 Most Innovative Companies 2007, 2006 www.businessweek.com.

²⁰³Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance –A Case Study on Volkswagen, Ulrich Jürgens, skylla.wzb.eu/pdf/2002/ii02-205.pdf; 2008.03.30.

Strukturę organizacyjną *Volkswagena* spośród innych wyróżnia „bazowanie” na tzw. „specjalnym prawie”, uchwalonym podczas prywatyzacji w 1966 r. Na tej podstawie rząd Saksonii zapewniał sobie status dominującego posiadacza akcji. Główne punkty tego prawa brzmiały: żaden zakup większej ilości (nawet ponad 20%) akcji nie prowadzi do przejścia kontroli przez posiadacza tychże akcji; tylko rząd Saksonii ma prawo do takiego głosu i nie może on być przegłosowany przez żadnego innego posiadacza akcji; rząd zastrzega sobie obsadzenie dwóch miejsc w Radzie Nadzorczej *Volkswagena*; decyzje o rozwoju działalności albo o jej reorganizacji wymagają 2/3 głosów Rady Nadzorczej. W ten sposób rząd i związki zawodowe mogły decydować oraz uchylać ustawy dotyczące w/w spraw. Było podejmowanych wiele działań, aby obalić „Akt Volkswagena”.

W konsekwencji do dziś stosunki wewnątrz korporacji charakteryzują się wysokim stopniem współpracy pomiędzy zarządem a związkami zawodowymi w ustalaniu polityki rozwoju grupy, która wykracza poza formalne związki w strukturze. Działalność grupy opiera się na czterech zasadach: silny stopień współpracy członków zarządów poszczególnych zakładów; zarząd rozdysponowuje cele społecznej odpowiedzialności i konkurencyjności; pierwszeństwo na rozmieszczenie i interesy zatrudnionych; firma bazuje na systemie umów pomiędzy *IG Metall* i Rady Nadzorczej *Volkswagena*.

Grupą jako całością kieruje Rada Zarządu (*Volkswagen AG Board of Management*) zgodnie z dokumentami założycielskimi firmy i w ramach wyznaczonych przez prawo. Grupa posiada 44 zakłady w 12 państwach w Europie oraz 6 poza nią: w Ameryce, Afryce i Australii. Pojazdy sprzedawane są w 154 krajach na świecie. W tabeli 46 przedstawiono globalny rozkład aktywności korporacji natomiast na schemacie 9 zobrazowano model zarządzania siecią globalną *Volkswagen Group*.

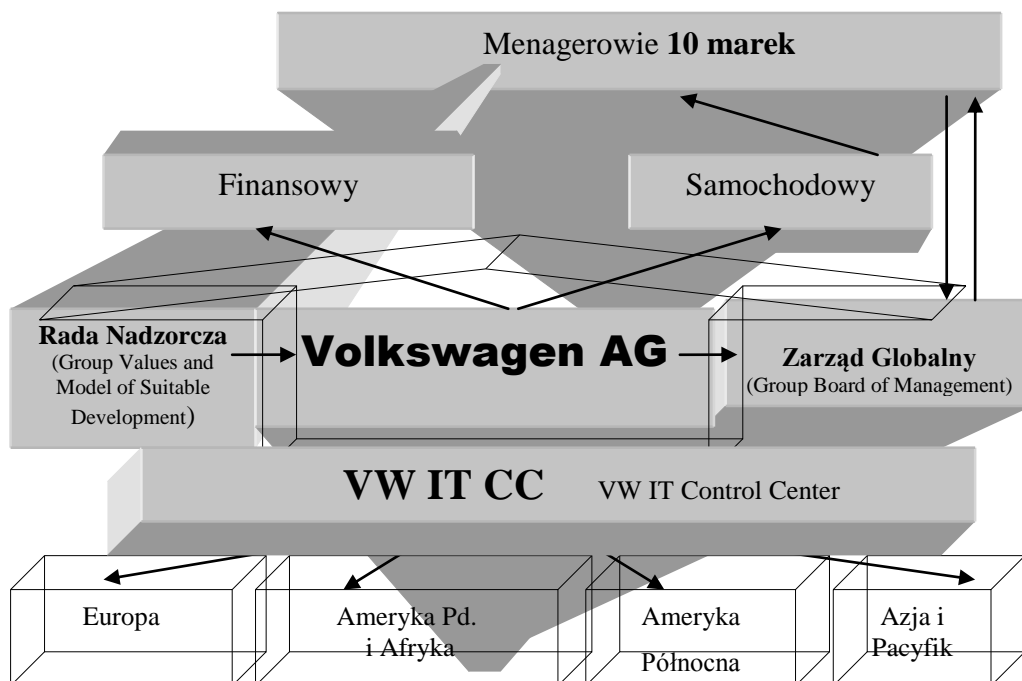
Tabela 46 – Globalna struktura organizacyjna Volkswagen Group

Aktywność na danym kontynencie	Umiejscowienie centrali (miasto/państwo)
<p>Europa – 44 filie</p>	<p>Wolfsburg, Niemcy –11 fabryk (największa w Wolfsburgu): Audi AG Ingolstadt; Audi AG Neckarsulm; Volkswagen AG Wolfsburg; Volkswagen AG Hannover; Volkswagen AG Braunschweig; Volkswagen AG Kassel; Volkswagen AG Emden; Volkswagen AG Salzgitter; Volkswagen Sachsen GmbH Chemnitz; Volkswagen Sachsen GmbH Zwickau; Automobilmanufaktur Dresden GmbH; Hiszpania: SEAT- (Barcelona; Martorell; del Prat); Volkswagen Navarra, S.A. Pamplona); Portugalia; Francja; Belgia; Włochy: (Sant’ Agata Bolognese - Automobili Lamborghini S.p.A; Sant’ Agata Bolognese Lamborghini Motori Marini S.p.A); Czechy: (Skoda Auto a.s. Kvasiny; Skoda Auto a.s Mladá Boleslav; Skoda Auto a.s</p>

	Vrchlabí); Polska (Poznań; Polkowice); Słowacja; Węgry; Bośnia i Hercegowina; Rosja; Wielka Brytania (Londyn); Rolls-Royce & Bentley Motor Cars Ltd. Crewe ²⁰⁴ ; Cosworth Technology Ltd. Northampton; Cosworth Technology Ltd. Wellingborough; Cosworth Technology Ltd. Worcester.
Ameryka Południowa –29 filii	Brazylia (5 fabryk) Argentyna (2 fabryki)
Azja i Pacyfik –28 filii	Beijing, Chiny (5 fabryk) Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd. Shanghai; FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd. Changchun; Indie; Australia i Oceania (2)
Afryka –6 filii	centrum regionalne w RPA
Ameryka Północna –3 filie	Herndon, Virginia, USA oraz Waszyngton, Meksyk

Źródło : opracowanie własne na podstawie : Volkswagen Group Worldwide, <http://www.volkswagen.com/vwcms; 2009.12.29>.

Schemat 9 – VW AG jako orkiestrator sieci VW Group



Źródło: opracowanie własne.

²⁰⁴W 1931 r. *Bentley Motors Limited* został kupiony przez *Rolls-Royce'a*. W 1998 r. oba przedsiębiorstwa zostały kupione przez koncern *Volkswagen*, jednak wskutek niedopatrzenia okazało się, że prawa do marki *Rolls-Royce* posiada *BMW*. Na podstawie porozumienia kontrolę nad przedsiębiorstwem *Rolls-Royce* od 2003 r. przejęło *BMW*.

System powiązań korporacji budowany poprzez nabywanie kolejnych marek i firm, począwszy od 1934 r. po 2009 r. przedstawiono w tabeli 47.

Tabela 47 – System powiązań branżowych Volkswagen Group

Podmiot współpracujący	Typ umowy	Przedmiotowy zakres (cel transakcji)	Data
Porsche	współpraca z konstruktorem F. Porsche	Ferdynand Porsche przedstawił rządowi niemieckiemu projekt samochodu - legendarnego Garbusa	1934
Daimler (Auto Union GmbH)	zakup 95 % udziałów w Audi od <i>Daimler-Benz</i>	przejęcie od koncernu <i>Daimler-Benz</i> firmy <i>AutoUnion Audi</i> (marki Audi)	1964-66
NSU Motorenwerke AG	VW przejął firmę NSU	połączenie <i>AutoUnion GmbH</i> i <i>NSU Motorenwerke AG</i> – powstało „Audi NSU Auto Union AG” ²⁰⁵	1969
Selbstfahrer Union	zakup 50 % udziałów w <i>Selbstfahrer Union</i>	w 2000 r. VW staje się całkowitym właścicielem największej wypożyczalni samochodów w Niemczech	1970
Chrysler	zakup 75% udziałów w Chrysler Motors w Brazylii	produkcja na rynek Ameryki Południowej	1981
Shanghai Automotive Industry Corporation	wspólne przedsięwzięcie (<i>joint venture</i>)	ekspansja VW na rynek chiński; 50% udziały w <i>Shanghai Tractor & Automobile Corporation</i> w Chinach	1985
Sociedad Española de Automóviles de Turismo, SA	zakup pakietu kontrolnego 51% akcji <i>SEAT</i>	następnie 75%, ostatecznie w 1990 r. przejęcie 99,9% akcji <i>SEAT</i>	1986
Audi	wspólne przedsięwzięcie (<i>joint venture</i>)	przeływ technologii, produkcja, obsługa serwisowa	1988
	wspólne przedsięwzięcie (<i>joint venture</i>)	wspólna produkcja, praca nad silnikami typu V6	1993
ŠKODA, automobilová a.s	przejęcie 31 % akcji czeskiej <i>ŠKODA, automobilová a.s</i>	produkcja samochodów na bazie technologii VW pod czeską marką (obecnie 100% własność VW)	1991

²⁰⁵W 1964 r. Volkswagen przejął udziały w *Auto Union GmbH*, zaś pod koniec dekady, szukając nowych możliwości produkcyjnych, krok po kroku gromadził większościowy pakiet akcji *NSU Motorenwerke AG*. W ramach tego przejęcia koncern – matka doprowadził do fuzji obu swoich spółek z Ingolstadt i Neckarsulm. W 1969 r. zawarto umowę o połączeniu między *Auto Union GmbH* i *NSU Motorenwerke AG*. Fleichowski W; Przed 40 laty NSU połączyło się z Auto Union; <http://www.gs24.pl/apps/pbcs.dll/article734561695;2010.04.08> oraz Polit R; 100 lat Audi; www.automotoserwis.com.pl/content/view/877/109/; 2010.04.09.

Chrysler	odkupienie praw do marki od firmy <i>Chrysler</i> ²⁰⁶	uzyskanie praw do marki <i>Lamborghini</i> - przyłączenie <i>Lamborghini</i> do <i>Audi</i>	1998
Bugatti	zakup praw do marki	Uzyskanie przez VW praw do marki Bugatti	1998
Rolls-Royce	zakup przedsiębiorstwa <i>Rolls-Royce</i>	poszerzenie portfela marek o luksusowego Bentleya i Rolls-Royce'a	1998-2003
Ford Motor	wspólne przedsięwzięcie (<i>joint venture</i>)	wspólna produkcja samochodów Volkswagen Sharan, SEAT Alhambra, Ford Galaxy	2005
Porsche	próba wrogiego przejęcia ²⁰⁷ VW przez <i>Porsche</i> , w efekcie „odwrócenie”- przejęcie 49,9% akcji <i>Porsche</i> przez VW	rozwój marki luksusowych samochodów sportowych, włączenie całkowicie marki w portfel koncernu (do 2011 r.)	2007
Scania	powiększenie pakietu akcji koncernu <i>SCANIA</i> ²⁰⁸ z 38% głosów do 68,6%	VW stał się potentatem na rynku samochodów ciężarowych; (17% akcji <i>Scanii</i> posiada Grupa <i>MAN</i> , w której VW jest największym udziałowcem)	2008
Grupa MAN	odsprzedaż działu ciężarówek i autobusów	<i>MAN</i> odkupił od <i>VW AG</i> przedsiębiorstwo <i>VW Truc & Bus</i> (z siedziba w Brazylii) ²⁰⁹	2008
Suzuki Motor	przejęcie przez wymianę udziałów; połowa kwoty za sprzedaż (19,9%) akcji zostanie zainwestowana przez <i>Suzuki</i> w akcje <i>VW</i>	Budowa małych modeli samochodów na bazie technologii <i>Suzuki</i> , wejście na rynki azjatyckie (Indie)	2009

²⁰⁶W 1987 r. *Lamborghini* zostało przejęte przez *Chryslera*. Rosołowski P; *Lamborghini Diablo*; <http://www.autogen.pl/car-82-Lamborghini-Diablo.html>; 2007.09.05.

²⁰⁷Ustawa chroniąca VW przed wrogim przejęciem, została unieważniona przez europejski Trybunał Sprawiedliwości (ustawa chroniąca VW została uchwalona przez rząd federalny Niemiec w 1960 r., ustawa uniemożliwiała udziałowcom posiadanie ponad 20% prawa głosu w VW nawet, gdy zaangażowanie finansowe było dużo większe). To orzeczenie otworzyło drogę do formalnego przejęcia Volkswagena przez *Porsche*. W 2005 r. *Porsche* posiadało 25% akcji VW a następnie stopniowo zgromadziło pakiet kontrolny 50%. Spowodowało to jednak kłopoty finansowe- *Porsche* wpadło w długi szacowane na 9 mld USD. W konsekwencji władające *Porsche* rodziny (*Porsche* i *Piech*) podjęły decyzję o połączeniu z VW. <http://www.e-porsche.pl/342,porsche-vw--decyzja-trybunalu-europejskiego.html>; 2009.08.13. oraz Volkswagen kupił 49,9% akcji *Porsche* -swojego największego udziałowca; www.wyborcza.biz; 2009.12.07.

²⁰⁸*Volkswagen übernimmt Scania*; http://boerse.ard.de/dokument_280476; 2008.03.03.

²⁰⁹*MAN przejmuje VW*; <http://moto.onet.pl/1542996,1,artykul.html/> 2010.02.26.

Karmann	Przejęcie przez VW firmy <i>Karmann</i>	Kontynuacja produkcji kabrioletów, produkcja Porsche Boxster i Cayman (po rezygnacji z współpracy z austriacką <i>Magna</i>)	2009
----------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

Zródło: opracowanie własne na podstawie: History of Toyota, www.toyota.co; Ford Motor Company. Company Information, www.ford.com; Volkswagen Group Worldwide, www.volkswagen.com; BMW Group. History. Milestones, BMW Group. News. News Overview, www.bmwgroup.com; „Profile 2008” www.nissan-global.com, www.chryslerllc.com, www.edmark.com.pl, www.jeepnewsblog.com, www.daimler.com, www.fiatgroup.com, www.mitsubishi-cars.co.uk/company/history.asp; http://www.histomobile.com/dvd_histomobile/histomo/73/history2.asp.

Analizując strategię VW, w tym zgromadzony pakiet marek można skonkludować, że niemiecki model podbijania światowego rynku motoryzacyjnego jest skuteczny. Koncern oparł się właściwie światowemu kryzysowi, który dotknął głównych konkurentów i spokojnie realizuje swoją ścieżkę rozwoju. Potwierdzeniem mogą być notowania *Volkswagena* w rankingach najbardziej podziwianych i najbardziej innowacyjnych korporacji świata. W rankingu *The World's Most Admired Companies* korporacja *Volkswagen* zajmuje obecnie czwarte miejsce (w 2010 r. i 2009 r.) wśród spółek motoryzacyjnych, podczas gdy w latach 2006–2007 była jeszcze poza pierwszą dziesiątką (pozycja 11)²¹⁰. W rankingu *The 50 Most Innovative Companies 2010 Volkswagen* zajmuje miejsce 15 (w 2009 r. miejsce 18, w 2007 r. miejsce 41)²¹¹, które jest efektem systematycznego wzrostu nakładów na badania i rozwój. Nakłady na B+R *VW Group* w latach 2003-2007 wynosiły ponad 4 mln EUR rocznie, a w latach 2008–2009 już blisko 6 mln EUR rocznie²¹².

²¹⁰The World's Most Admired Companies; 2006-2010;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/.../industries/.html>; 2010.11.30.

²¹¹The World's 100 Most Innovative Companies 2006, 2007 oraz The 50 Most Innovative Companies 2008, 2009, 2010; www.businessweek.com; 2010.12.12.

²¹²Nakłady na sferę B+R to odpowiednio: 2001 r. 3,9 mln EUR, 2002 r. 2,4 mln EUR, 2003 r. 4,1 mln EUR, 2004 r. 4,2 mln EUR, 2005 r. 4,1 mln EUR, 2006 r. 4,6 mln EUR, 2007 r. 4,9 mln EUR, 2008 r. 5,8 mln EUR, 2009 r. 5,9 mln EUR.

http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2005/03/annual_report_2004.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Gbericht_2004_en.pdf .

2.14.

ConocoPhillips



ConocoPhillips to korporacja działająca w 26 krajach, która posiada ponad 10 tysięcy punktów sprzedaży detalicznej i hurtowej. Produkcja jest zlokalizowana na obszarach: Ameryki Północnej (w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie), w Europie (w Norwegii, Wielkiej Brytanii, Holandii), ponadto w Ekwadorze, Argentynie, Indonezji, na Morzu Timor, w Australii, w Wietnamie, w Chinach, w Nigerii, w Algierii, w Libii oraz w Rosji. ConocoPhillips jest właścicielem lub najemcą dobrze rozwiniętej infrastruktury transportowej (rurociągi i terminale, statki morskie i śródlądowe, kolejowe, samochody osobowe i ciężarowe).

Wartość rynkowa korporacji rosła systematycznie, osiągając blisko 130 mld USD w 2007 r. Spadek do 55 mld USD w 2008 r. wskazuje, że kryzys odcisnął silne piętno na *Conoco*, co potwierdza również gigantyczna strata (17 mld USD). W tabeli 48 przedstawiono zmiany wartości rynkowej i zysku spółki w latach 2000–2009 (uwzględniając spółki założycielskie w latach 2000–2001).

Tabela 48 – Wartość rynkowa i zysk korporacji ConocoPhillips

Rok	Miejsce w rankingu*		Wartość rynkowa (w mld USD)		Zysk (w mld USD)	
	Conoco	Phillips	Conoco	Phillips	Conoco	Phillips
2000	244	282	16,5	19,4	1,86	1,90
2001	246	188	21,94	16,84	1,57	1,64
2002	90		36,52		0,71	
2003	84		50,17		4,59	
2004	42		86,85		8,13	
2005	22		83,99		13,62	
2006	22		107,39		15,55	
2007	22		129,15		11,89	
2008	380		55,29		-17,00	
2009	39		72,72		4,86	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200*

[lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].

Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39;

2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04;

2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji²¹³

- 1875 Isaac Elder Blake zakłada *Continental Oil&Transport Company* w Ogden, Utah;
- 1885 *Standard Oil Co.* przejmuje kontrolę nad *Continental*, która już wówczas połączona była z *Standard's Rocky Mountain* w Colorado i funkcjonowała jako *Continental Oil Company*;
- 1903 bracia Frank i L.E. Phillips tworzą *Anchor Oil and Gas Company* (AO&GC) z siedzibą w Bartlesville, Oklahoma;
- 1913 sąd Najwyższy USA nakazuje podzielenie *Standard Oil*; *Continental Oil* staje się po raz kolejny niezależną firmą;
- 1914 *Continental* buduje swoją pierwszą stację benzynową;
- 1916 po zakupie *United Oil Company* *Continental* zaczyna produkcję oleju;
- 1917 *Phillips Petroleum Company* nabywa AO&GC;
- 1919 *Continental* przyjmuje nowy znak towarowy zawierający słowo "Conoco";
- 1927 *Phillips Petroleum* otwiera swoją pierwszą stację benzynową w Wichita (Kansas US), pod marką Phillips 66;
- 1929 *Continental* łączy się z *Marland Oil Company*; nowa spółka nosi nazwę *Continental*, ale z siedzibą w Ponca City (Oklahoma US), gdzie *Marland* została założona;
- 1948 utworzono *Phillips Chemical Company* jako spółkę zależną;
- 1950 *Continental* przenosi swoją siedzibę do Houston;
- 1969 *Phillips Petroleum* dokonuje swojego największego odkrycia – pole ropoносne *Greater Ekofisk* pod norweskim Morzem Północnym;
- 1979 *Continental Oil* zmienia nazwę na *Conoco Inc.*;
- 1981 w celu uniknięcia wrogiego przejęcia *Conoco* zgadza się zostać nabyte przez *EI Du Pont de Nemours and Company* (DuPont) za 7,4 mld USD; siedziba *Conoco* zostaje przeniesiona do Wilmington (Delaware US);
- 1983 *General American Oil Company* (GAOC) przejmuje Phillipsa;
- 1984 *Phillips* unika przejęcia przez T. Boone Pickens, Jr.;
- 1985 *Phillips* unika przejęcia przez *Carl Icahn*, rozpoczyna gruntowną restrukturyzację;
- 1987 *Conoco* przenosi swoją siedzibę z powrotem do Houston;
- 1998 *DuPont* sprzedaje 30% swoich udziałów *Conoco* za 4,4 mld USD w ofercie publicznej; w tym czasie *Phillips* ukończył *Ekofisk II* na norweskim Morzu Północnym;
- 1999 *DuPont* pozbywa się pozostałych 70% udziałów w *Conoco*;

²¹³www.conocophillips.com/about/who_we_are/history/index.htm oraz http://www.conocophillips.com/EN/about/company_reports/Documents/ConocoPhillips_09AR-Summary.pdf; 2010.12.09.

- 2000 połączenie działań operacyjnych *Phillips* z *Duke Energy Corporation* w celu stworzenia *Duke Energy Field Services*, 30,3% udziałów posiada *Phillips*;
- 2001 *Phillips* nabywa *Tosco Corporation*;
- 2001 *Conoco* nabywa złoża w Calgary;
- 2002 *Phillips Petroleum* oraz *Conoco* łączą się, tworząc w *ConocoPhillips* (transakcja miała wartość 15,12 mld USD);
- 2003 *ConocoPhillips* sprzedało *Circle K Corp Montreal-Alimentation Couche-Tard Inc.*
- 2003 *ConocoPhillips* zgłosił zamiar nabycia 10–15% akcji rosyjskiego *Lukoila* (za kwotę 2 mld USD), celem wspólnej eksploatacji złóż w północnej Syberii²¹⁴;
- 2006 *ConocoPhillips* kupiło *Wilhelmshavener Raffineriegesellschaft mbH* w Niemczech oraz przejęło *Burlington Resources*, co przyczyniło się do poprawienia pozycji firmy jako producenta gazu;
- 2007 nawiązanie współpracy z *Arche Daniels Midland Company* w celu tworzenia biopaliw z biomasy oraz nawiązanie współpracy *ConocoPhillips* i *Tyson Foods* nad produkcją ropy-diesel, pochodzącej z tłuszczów zwierzęcych (wołowych, wieprzowych i drobiowych);
- 2010 koncern (wraz z *Chevron*, *ExxonMobil* i *Maraton*) rozpoczyna w Polsce poszukiwanie złóż gazu w pokładach łupków.

Marki i główne produkty

ConocoPhillips zajmuje się wydobywaniem, przetwarzaniem i dystrybucją ropy naftowej i gazu oraz produktów pochodnych. Główne typy produktów to:

- **ropa naftowa**
 - obszary wydobywania to m.in. Stany Zjednoczone, Kanada, Ameryka Południowa, Morze Północne, Rosja, Morze Kaspijskie, Chiny, Wietnam, Malezja, Indonezja, Australia, Morze Timor, Bliski Wschód i Afryka;
 - w 2009 r. *ConocoPhillips* posiadało ponad 200 odwiertów na całym świecie;
- **gaz ziemny oraz płynny gaz naturalny**
 - 58000 mil rurociągów transportowych;
 - 54 fabryki zlokalizowane w Górach Skalistych, Północno-Wschodnim Teksasie, Luizjanie, Barnett Shale, Zatoce Perskiej, South Central Teksas;

²¹⁴Lukoil z amerykańskim *ConocoPhillips*; <http://wyborcza.pl/1,75248,1770386.html>; 2003.11.11.

- 10 obiektów frakcjonujących;
- **produkty chemiczne** (chemikalia i plastik):
 - *CPChem*²¹⁵ produkuje i sprzedaje szeroką gamę produktów petrochemicznych na całym świecie za pośrednictwem swoich spółek zależnych i stowarzyszonych kapitałowo powiązanych z zakładami produkcyjnymi zlokalizowanymi w Stanach Zjednoczonych, Puerto Rico, Singapurze, Chinach, Korei Południowej, Arabii Saudyjskiej, Katarze i Belgii;
 - działalność gospodarcza *CPChem* składa się z trzech podstawowych segmentów operacyjnych: aromaty (*Aromaty & Styrenics*); polipropylen (*Olefiny & Polyolefiny*) i polietylen (*Special Products*);
- **paliwa** (Ultra Low Sulphur Unleaded BS EN 228; LPG Autogas BS EN 589);
- **asfalt** (PG 58-22; PG 64-22);
- **produkty dla lotnictwa i motoryzacji** (paliwa i lubrykaty): AvGas 100LL; JetA JP-8; Castrol GTX Magnatec Range;
- inne produkty markowe: LiquidPower™ Flow Improvers; CPreme™ Graphite Powder.



ConocoPhillips działa pod szyldami marek: Phillips® 66, 76 i Conoco®. Wcześniej silną marką *ConocoPhillips* w Europie był także JET®. Marka wraz z siecią stacji bezbynowych zoatała odsprzedana rosyjskiemu



Lukoilowi, który dokonał rebrandingu.

Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna spółki oparta jest na trzech podstawowych segmentach operacyjnych: *Olefiny&Polyolefiny*, *Aromaty&Styrenics* oraz *Special Products*. Zakłady produkcyjne Philips Chemicals Company LLC zlokalizowane są w: Stanach Zjednoczonych, Puerto Rico, Singapurze, Chinach, Korei Południowej, Arabii Saudyjskiej, Katarze i Belgii. Szczegółowy rozkład geograficzny filii *Conoco* prezentuje mapa nr 8 oraz tabela 49.

²¹⁵Chevron Philips Chemicals Company LLC w 50% jest własnością ConocoPhillips i w 50% Chevron Corporation z siedzibą w Woodlands w stanie Teksas.

Mapa 8 – Filie *ConocoPhillips* na świecie – rodzaj działalności



Źródło: www.conocophillips.com/about/worldwide_ops/major_businesses/exploration/index.htm; 2009.05.09.

Tabela 49 – Struktura geograficzno-produktowa *ConocoPhillips*

Liczba filii (rozkład kontynentalny)	Działy	Umiejscowienie centrali działu	Produkty działu
AZJA i ŚRODKOWY WSCHÓD 13	Dział badań i produkcji	Azerbejdżan, Kazachstan, Katar, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Wietnam, Rosja, Indonezja, Chiny, Maleszja	olej, gaz ziemny, ciekły gaz (NGL)
	Dział chemikaliów	Katar, Arabia Saudyjska, Korea Płd., Singapur, Chiny	olefiny, polyolefiny, ciecze syntetyczne i aromatyczne, rurociągi, plastik
	Dział rafinacji i marketingu	Maleszja	koks, olej napędowy, benzyna, paliwa lotnicze, smary
	Dział produktów specjalnych	Rosja	olej bazowy, olej przetworzony
EUROPA 10	Dział badań i produkcji	Wielka Brytania, Holandia, Norwegia	olej, gaz ziemny, ciekły gaz (NGL)
	Dział chemikaliów	Belgia	ciecze aromatyczne, rurociągi, plastik
	Dział produktów specjalnych	Belgia	olej bazowy
	Dział rafinacji i marketingu	Wielka Brytania, Szwajcaria, Szwecja, Irlandia, Niemcy, Dania, Austria	benzyna, olej napędowy, paliwa lotnicze, smary, koks
AMERYKA PŁN. 4	Dział badań i produkcji	Kanada, USA	olej, gaz ziemny, NGL
	Dział chemikaliów	USA, Puerto Rico	olefiny, polyolefiny, rurociągi, plastik
	Dział produktów specjalnych	USA	olej, gaz ziemny, NGL

	Dział Midstream	Trynidad	NGL, etan, propan, butan
	Dział produktów specjalnych	USA	olej bazowy i przetworzony
AMERYKA PLD 4	Dział badań i produkcji	Argentyna, Ekwador, Peru, Wenezuela	olej, gaz ziemny, NGL
AFRYKA 3	Dział badań i produkcji	Algieria, Libia, Nigeria	olej, gaz ziemny, ciekły gaz (NGL)
AUSTRALIA 1	Dział badań i produkcji	Australia	olej, gaz ziemny, NGL

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.conocophillips.com; 2009.05.04

Struktura zarządu spółki obejmuje Radę Dyrektorów (składa się z 13 dyrektorów) oraz pięć komitetów²¹⁶ – porównaj tabela 50.

Tabela 50 – Struktura zarządu ConocoPhillips

Nazwa organu	Komentarz
Dyrektor Naczelny i Przewodniczący Rady (<i>Chief executive and Chairman</i>)	na stanowisku Przewodniczącego Rady oraz Dyrektora Naczelnego może stać jedna osoba
Spośród siebie Rada Dyrektorów wybiera członków pięciu komitetów:	
Komitet wykonawczy (<i>Executive Committee</i>)	przewodniczący Rady Dyrektorów i 4 członkowie
Komitet nadzoru finansowego (<i>Audit and Finance Committee</i>) Komitet odszkodowawczy (<i>Compensation Committee</i>)	przewodniczący i 2 członkowie
Komitet polityki publicznej (<i>Public Policy Committee</i>) Komitet Spraw Zarządu (<i>Committee on Director Affairs</i>)	przewodniczący i 3 członkowie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.conocophillips.com/investor/governance/board_directors/index.html; 2009.04.28.

Koncern należy do wiodących podmiotów branży petrochemicznej o ugruntowanej pozycji w gospodarce światowej. Aktywa koncernu w 2009 r. wynosiły ponad 150 mld USD a sprzedaż 136 mld USD. W 2008 r. koncern mimo sprzedaży na poziomie 225 mld USD odnotował stratę 17 mld USD, (spadając na 380 pozycję w rankingu *Forbesa* Global 2000/2009), podczas gdy konkurenci skutecznie oparli się kryzysowi w światowej gospodarce. Lider *ExxonMobil* uzyskał 45 mld USD zysku, ale i pozostali osiągnęli wyniki powyżej 20 mld USD odpowiednio: *Gazprom* 27 mld USD, *Shell* 26 mld USD, *Chevron* 24 mld USD, *BP* 21 mld USD, *Total* 15 mld USD. W tej sytuacji *Conoco* musiało gruntownie przemyśleć strategię rozwojową. Spadek zysku z 12 mld USD na plusie w 2007 r. do 17 mld USD na minusie w 2008 r. zadziałał motywująco i spółka za w 2009 r. wypracowała blisko 5

²¹⁶www.conocophillips.com; 2009.05.07.

mld USD zysku²¹⁷. Za pierwsze trzy kwartały 2010 r. uzyskała 6,9 mld USD zysku (3,1 mld netto²¹⁸). Wydaje się to wyraźnie wskazywać na pozytywne zmiany w koncernie.

ConocoPhillips w rankingu najbardziej podziwianych korporacji na świecie zajmuje w 2010 r. pozycję 10 wśród spółek petrochemicznych. Niestety jest to wyraźny spadek w stosunku do poprzednich notowań (w 2009 r. był na miejscu 5, w 2008 r. na miejscu 4)²¹⁹. W kontekście powyższych rozważań odnośnie kłopotów koncernu można zatem uznać, że *The World's Most Admired Companies* zwykle trafnie oddaje kondycję finansową i zdolności rozwojowe spółek.

2. 15. Siemens AG

Siemens AG to niemiecka spółka, która ma dwie główne siedziby: w Berlinie i Monachium. Jest światowym liderem w branży elektrotechnicznej, elektronicznej i



telekomunikacyjnej. Od 12 marca 2001 r. *Siemens* jest notowany na Giełdzie Papierów Wartościowych we Frankfurcie oraz na Nowojorskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. *Siemens* jest obecny na każdym kontynencie, w 192 krajach, 1640 lokalizacjach, w 30 krajach ma ośrodki badań i rozwoju. Na największych obecnie rynkach wschodzących (BRIC²²⁰) *Siemens* jest obecny już od dawna: od 1853 r. w Rosji, od 1867 r. w Brazylii, w Indiach od 1868 r., w Chinach od 1873 r.

Siemens AG jest drugą (po GE) spółką branży elektronicznej znajdującą się na liście 100 najpotężniejszych niefinansowych korporacji świata, według rankingu aktywów zagranicznych za 2007 r. (WIR 2009). Wartość rynkowa korporacji wskazuje na jej stabilny a w niektórych momentach nawet dynamiczny rozwój. W 2008 r. spółka zanotowała ponad 8 mld USD zysku, jednak z uwagi na spadek wartości rynkowej z prawie 120 do 44 mld USD rok do roku wydaje się, że *Siemens* nie zaliczy 2008 r. do udanych. W 2009 r. wartość rynkowa przedstawiająca kondycję oczyma

²¹⁷Dane za 2009 r. na podstawie Forbes The Global 2000/2010; poz. 39; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

²¹⁸Raport ConocoPhillips; www.conocophilips.com; 27.10.2010.

²¹⁹W 2007 r. ConocoPhillips było na pozycji 5 a w 2006 r. na pozycji 6. The World's Most Admired Companies Top 50 i Top 100); 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/.../industries/.html>; 2010.11.30.

²²⁰Potencjał rynku BRIC omawia np.: Sulińska I; The role of BRICs in the absorption of FDI – the case of China; www.polska-azja.pl; 2011.03.02.

akcjonariuszy niemal się podwoiła, ale z kolei niestety mocno obniżył się zysk. W tabeli 51 przedstawiono zmiany wartości rynkowej i zysku korporacji w latach 2000–2009.

Tabela 51 – Wartość rynkowa i zysk korporacji Siemens AG (2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	15	63,60	2,87
2001	13	54,77	1,95
2002	13	42,20	3,05
2003	47	63,15	2,94
2004	62	67,60	4,14
2005	61	81,70	2,70
2006	60	93,93	3,85
2007	50	118,47	5,42
2008	35	44,18	8,05
2009	50	80,07	3,36

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200*

[lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].

Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39;

2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04;

2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji²²¹:

- 1847 Werner von Siemens utworzył w Berlinie przedsiębiorstwo *Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske*;
- 1853 rozpoczęto w Rosji budowę sieci telegraficznej (*telegraph network*);
- 1855 założenie oddziału w Petersburgu;
- 1858 założenie oddziału w Wielkiej Brytanii;
- 1865 *Siemens Halske & Co.* zmienia nazwę na *Siemens Brothers*;
- 1866 wynalezienie dynama;
- 1879 budowa pierwszej w Berlinie kolei elektrycznej i oświetlenia ulicznego;
- 1903 *Siemens & Halske* nabył przedsiębiorstwo *Elektrizitäts-Aktiengesellschaft vorm. Schuckert & Co.*,
- 1903 Siemens i AEG utworzyli *The Gesellschaft für Drahtlose Telegraphie System Telefunken*, który specjalizował się w rozwoju nowego pola radiowego;

²²¹Beginnings and initial expansion (1847-1865); Triumph of heavy current engineering and internationalization (1865-1890); Growth through consolidation and partnerships (1890-1918); The age of globalization (1989-2008); www.w4.siemens.de.

- 1950 *Siemens & Halske AG* rozpoczął produkcję komputerów, półprzewodników, pralek i sztucznych rozruszników serca;
- 1966 *Siemens AG* przekształcona zostaje w korporację;
- 1967 umowa (*joint venture*) pomiędzy *Robert Bosch GmbH* a *Siemens AG* powstaje *BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH* z siedzibą w Monachium, zajmujący się produkcją sprzętu AGD;
- 1980 koncern wyprodukował pierwszą cyfrową centralę telefoniczną;
- 1990 powstała największa w Europie firma komputerowa *Siemens-Nixdorf Informationssysteme AG (SNI)*;
- 1997 *Siemens* wprowadza pierwszy telefon z kolorowym wyświetlaczem – model S10;
- 1999 SNI została częścią *Fujitsu Siemens Computers AG*; *Siemens* i *Fujitsu* połączyły swoje europejskie oddziały; powstało *Fujitsu Siemens Computers*²²²;
- 2005 *Siemens* przejął 90% akcji w największej austriackiej firmie technologicznej *VA Tech*²²³;
- 2005 tajwański *BenQ* przejmuje produkcję telefonów komórkowych *Siemensa*²²⁴;
- 2007 powstała spółka *Nokia Siemens Networks*, utworzona w wyniku połączenia się w 2006 r. działów sieciowych *Nokii* i koncernu *Siemens*²²⁵;
- 2008 doszło do fuzji *Gores Group* z *Siemens Enterprise Communications*²²⁶;
- 2009 przestała istnieć *Fujitsu-Siemens*; *Fujitsu* przejął 50% udziałów *Siemens'a* w spółce *Fujitsu Siemens Computers*²²⁷.

Marki i główne produkty

Obecnie główne produkty *Siemensa* to produkty AGD takie jak np.: kuchnie, zmywarki, pralki, chłodziarki, piekarniki, sprzęt gospodarstwa, ekspresy do kawy, opiekacze, płyty indukcyjne, odkurzacze, roboty kuchenne²²⁸.

Grupy produktowe *Siemens* – marki:

²²² Fuzja komputerowa, www.idg.pl; 2009.03.30.

²²³ www.katalog.xtech.pl; 2009.05.09.

²²⁴ *BenQ* kupuje *Siemensa*, www.netword.pl; 2009.05.09.

²²⁵ Wystartowała *Nokia Siemens Networks*, www.networld.pl, 2009.05.04.

²²⁶ Przetaszowania na rynku sieciowym. *Enterasys* z *DNS-em*, a *Digi* z *Sarianem*. www.crn.pl, 2009.05.01.

²²⁷ *Fujitsu Siemens* razem jeszcze do kwietnia 2009; www.fraz.pc.pl; 14.05.2009.05.08.

²²⁸ *Home*, www.siemens-agd.pl; 2009.04.30.

- sektor przemysłowy (automatyka, robotyka, oświetlenie – *Osram*, transport, zaawansowane technologie), *UGS* – specjalistyczne oprogramowanie komputerowe;
- sektor energetyczny (elektrownie, transport energii, wydobycie gazu ziemnego i ropy);
- sektor ochrony zdrowia (laboratoria diagnostyczne, słuchawki do uszu dla osób głuchych lub słabo słyszających; marka *Acuson* – ultrasonografy i sprzęt medyczny o wysokiej jakości);
- produkty konsumpcyjne (komputery: *Fujitsu-Siemens*, produkty AGD: *Bosch-Siemens*, systemy elektroniczne np. *VDO Dayton* – samochodowe systemy nawigacyjne).

Jedyną marką, której wartość notowana jest w rankingach jest marka *Siemens* (w tabeli 52 przedstawiono zmiany wartości marki w latach 2001–2010)

Tabela 52 – Wartości marki *Siemens* (w latach 2001–2010)

Rok	Miejsce w rankingu top 100	Wartość marki w mld USD
2001	98	1,03
2004	39	7,47
2005	45	7,51
2006	44	7,83
2007	43	7,74
2008	48	7,94
2009	47	7,31
2010	49	7,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The 100 Top Brands; [2002/2001] 05.08.2002; s. 95-99; [2003/2002] 04.08.2003; s. 72-78; [2004/2003] 02.08.2004; s. 68-71; [2005/2004] 01.08.2005; s. 90-94; [2007/2006] 06.08.2007; s. 59-64; www.businessweek.com. oraz [2008-2010] Interbrand Best Global Brands 2001-2010: The Best Global Brands 2010; 2010.03.26; The Best Global Brands 2009; 2009.03.16; The Best Global Brands 2008; 2008.09.22. http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx.

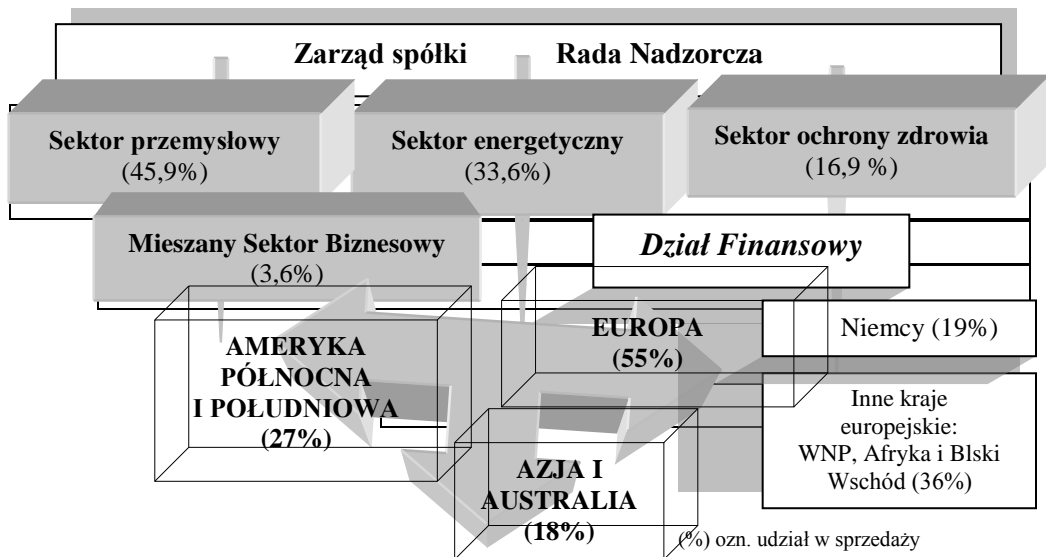
Struktura organizacyjna

Obecnie ponad 81% obrotów firmy dokonuje się poza granicami Niemiec (w tym: 31% przypada na pozostałe kraje europejskie, 26% na obie Ameryki, a obroty w regionie Azji i Pacyfiku stanowią około 15%). Na koniec 2010 r., Siemens zatrudniał blisko 430 tys. osób w 190 krajach świata, z czego 60% w Europie (w tym 34% w Niemczech) oraz 20% w Ameryce Północnej 27%, 5% w regionie Azji i Pacyfiku i 3% w Afryce i na Bliskim Wschodzie²²⁹.

Możemy wyróżnić cztery sektory działalności *Siemens AG* (schemat 10): przemysłowy, energetyczny, ochrony zdrowia, mieszany biznesowy.

²²⁹<http://www.transnationale.org/companies/siemens.php> ; 22.05.09; www.siemens.pl; 2010.05.23.

Schemat 10 – Schemat organizacyjny Siemens AG



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Siemens Annual Report 2010
http://www.siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/siemens_ar_2010.pdf;
 2010.06.02.

Sektor Industry oferuje urządzenia i systemy z dziedziny automatyki przemysłowej, techniki napędowej, techniki elektroinstalacyjnej oraz oferta konsumencka z zakresu elektroniki użytkowej.

Sektor Energy, którego oferta obejmuje: kompletne elektrownie i ich części, turbiny przemysłowe, generatory, automatykę oraz usługi inżynierskie w zakresie przesyłu i rozdziału energii elektrycznej, aparaturę wysokiego i średniego napięcia oraz jej komponenty, stacje rozdzielcze, komputerowe systemy zdalnego sterowania i wspomaganie obrotu na rynku energii, zabezpieczenia, systemy teletransmisyjne i transformatory. Prowadzi działalność serwisową wszelkiego typu urządzeń energetycznych²³⁰.

Sektor Healthcare, którego oferta obejmuje różnorodny sprzęt diagnostyczny i terapeutyczny oraz systemy informatyczne pozwalające placówkom służby zdrowia na bardziej efektywną pracę. *Siemens* produkuje także urządzenia do angiografii i kardioangiografii. Nowatorskim i oryginalnym rozwiązaniem *Siemensa* są sieci komputerowe, umożliwiające archiwizację, opracowanie i przesyłanie danych dotyczących pacjentów i poszczególnych przypadków chorobowych, a tym samym pełne i efektywne wykorzystanie specjalistycznego sprzętu²³¹.

²³⁰ www.siemens.pl/home/energetyka.asp; 2009.10.09.

²³¹ www.siemens.pl/home/medycyna.asp; 2009.10.08.

Siemens IT Solutions and Services (SIS) zajmuje się zarządzaniem i serwisem infrastruktury IT, *outsourcingiem* usług informatycznych, systemami ERP i CRM oraz działalnością w zakresie bezpieczeństwa przepływu informacji²³².

Spółka podlega niemieckiemu prawu korporacyjnemu. Posiada zatem dwupoziomą strukturę zarządzania i nadzoru, składającą się z Zarządu i Rady Nadzorczej. Na swoich spotkaniach Rada omawia rozwój działalności gospodarczej, przyjmuje strategię i plan realizacji działań. Zarząd sporządza kwartalne raporty firmy, a Rada Nadzorcza analizuje skonsolidowany raport finansowy z działalności światowej.

System powiązań korporacji

Od początku swojego istnienia korporacja prowadziła politykę koncentracji kapitałowej. W latach 1984–2010 *Siemens* dokonał 320 przejęć i 190 fuzji. Lista istotnych dla rozwoju korporacji transakcji jest bardzo długa, poniżej przedstawiono wybrane przykłady:

- 1903 *Siemens AG* zostaje połączony z *Schuckert & Co* i tworzą wspólnie *Siemens-Schuckertwerke GmbH*;
- 1903 *Siemens* i *AEG* utworzyły *The Gesellschaft für Drahtlose Telegraphie System Telefunken*; specjalizacja rozwój nowego pola radiowego;
- 1919 *Siemens* łączy się z firmą *Osram GmbH KG*- oświetlenie;
- 1923 *joint venture Siemens-Schuckertwerke GmbH* z *Fusi Denki Seizo KK*;
- 1928 *Gebruder Siemens&Co* łączy się z *Rutgerswerke AG*, tworząc *Siemens-Planiawerke AG*;
- 1932 stworzenie *Siemens-Reiniger-WerkeAG*;
- 1966 dotychczas osobne firmy: *Siemens&Halske*, *Siemens-Schuckertwerke GmbH*, *Siemens-Reiniger-WerkeAG* łączą się, tworząc jedną całość o nazwie *Siemens AG*;
- 1967 *joint venture Bosch* i *Siemens* – *BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH*;
- 1969 *Siemens* i *AEG* tworzą *Kraftwerk Union AG*;
- 1976 przejęcie w całości firmy *Osram* (specjalizacja produkcja żarówek);
- 1988 *Siemens* przejmuje brytyjską firmę *Plessey*, tworząc *Siemens Plessey*;
- 1990 *Siemens* przejmuje, upadającą firmę *Nixdorf Computer AG*;
- 1991 *Siemens* przejmuje *Industrial Systems Division of Texas Instruments Inc.*; początkowo włączony do *Siemens Industrial Automation Inc.*, następnie włączony do *Siemens Energy and Automation Inc.*;
- 1999 *Siemens* i *Fujitsu* połączyły swoje europejskie oddziały – powstało *Fujitsu Siemens Computers*; w 2009 r. *Fujitsu* przejęło 50% udziałów *Siemens'a* w tej spółce²³³;

²³² www.siemens.pl/home/siemens_it_solutions.asp; 2009.07.02.

²³³ Fuzja komputerowa; www.idg.pl, 2009.05.10. oraz *Fujitsu Siemens* razem jeszcze do kwietnia 2009; www.fraz.pc.pl; 2009.04.06.

- 2000 *Siemens Medical Engineering Group* przejmuje *Medicals Systems Corporation*, a *Siemens* przejmuje *Atecs-Mannesmann*;
- 2001 *joint venture Areva NP. S.A.S.* – 34% *Siemens*, 66% *Framatone* (*Areva*); operacyjne oprzyrządowanie, systemy kontroli elektrowni jądrowych; 2009 r. *Siemens* decyduje się na wyjście ze spółki²³⁴
- 2003 *Siemens* przejmuje *Alstom Industrial Turbine Business* (za 1,1 mld EUR), a także dział przepływu *Danffos*;
- 2004 *joint venture* *Siemens* i *Nokia* – *Nokia Siemens Networks* (udziały *Siemensa* 40%; współpraca zakończyła się w 2008 r.); wspólny dział urządzeń telekomunikacyjnych²³⁵;
- 2004 *Siemens* przejmuje *Bonus Energy*, *Chrysler Group's Huntsville Electronics Corporation*, *USFilter Corporation*, *Woodlands Technology*, *Photo-Scan*, *DASAN*;
- 2005 *Siemens* przejmuje *Jet Turbine Services*, *Transmitton*, *Shaw Power*, *Chantry Networks*, *CTI Molecular Imaging*, *Myrio*, *Evoline*, *VA Tech Group*, *AN Windenergie GmbH*;
- 2005 *reengenering*; odsprzedaż akcji działu telefonii komórkowej na rzecz tajwańskiego *BenQ* (za 350 mln EUR)²³⁶;
- 2005 *Siemens* podpisuje umowę z *Matsushita*²³⁷ (*Panasonic*); powstało *EPCOS AG* – przedsiębiorstwo *joint venture* produkujące i unowocześniające komponenty elektroniczne; *Siemens* wycofał się w 2006 r.;
- 2005 konsolidacja *Siemens* i *VA Technologie AG* (*VA Tech*)²³⁸; *Siemens* przejął 90% akcji w największej austriackiej firmie technologicznej; wprowadzenie na rynki międzynarodowe produktów metalurgicznych²³⁹;
- 2006 *Siemens* wzmacnia dział ochrony zdrowia: kupuje *Bayer Diagnostics* (która zostaje włączona do *Medical Solutions Diagnostics*), *Kadon Electro Mechanical Services Ltd* (obecnie *TurboCare Kanada Ltd.*), *Diagnostic Products Corp.*, *Kühnle*, *Kopp&Kausch AG*, *Opto Contro*, *VistaScape Security Systems*;
- 2007 *Siemens* przejął argentyńską spółkę *Vai Ingdesi Automation*, specjalizującą się w rozwiązaniach automatyki przemysłowej (rynek Ameryki Łacińskiej oraz USA i Europa);

²³⁴Siemens to divest its stake in Areva NP joint venture;

<http://www.siemens.com/press/en/axx20090125.htm>; 2000.01.26.

²³⁵Nokia Siemens Network stawia na Wrocław; www.outsourcing.com.pl; 2009.06.02; http://www.siemens.pl/upload/file_ak/newsletter_20_06.pdf oraz Fuzja gigantów: Nokia-Siemens; www.biznesnet.pl; 2009.04.03.

²³⁶BenQ kupuje Siemens; www.netword.pl; 2009.04.30.

²³⁷www.siemens.de/archiv/en/beteiligungen/epcos.html; 04.06.2009.

²³⁸www.siemens.de/archiv/en/laender/europa/oesterreich.html; 04.06.2009.

²³⁹www.katalog.xtech.pl; 2009.06.01.

- 2008 *joint venture* z *Gores Group Holding* (udziały Siemens 49%);
 2008 *Siemens Enterprise Communications* łączy się z *SG Wasseraufbereitung und Regenerierstation GmbH*;
 2009 *joint venture* (dwie umowy na parogazowe źródła energii) *Siemens Limited Hanoi*; Siemens stał się największym dostawcą turbin gazowych w Wietnamie;
 2010 *Siemens Energy* zwiększa swoje udziały w *joint venture Shanghai Electric Power Generation Equipment Co., Ltd. (SEPG)* siedziba w Szanghaju; z 33,7% do 40%; cel: rozwijanie współpracy z rynkiem chińskim – głównie dostarczenie rozwiązań dla chińskich elektrowni (węglowych, gazowych i jądrowych).

Analiza historii powiązań *Siemens AG* wskazuje, że korporacja często po krótkim okresie współpracy wycofuje się z podjętej aktywności, odsprzedając swoje udziały np. *Siemens-Matsushita*, *Siemens-Fijitsu*, *Siemens-Nokia*. Działania te świadczą o stałej analizie wachlarza realizowanych przedsięwzięć i „odcinaniu” obszarów o spadającej rentowności.

Charakterystyczny dla *Siemensa* jest wysoki poziom nakładów na badania i rozwój (tabela 53). Efektem prac działu B+R jest zgłoszenie 7 tys. nowych patentów.

Tabela 53 – Nakłady na badania i rozwój, zatrudnienie w dziale B+R oraz liczba patentów Siemens (w latach 2005–2010)

Rok	Nakłady na B+R (mln EUR)	Liczba pracowników w dziale B+R (w tys. osób)	Liczba uzyskanych patentów	Wykształcenie pracowników (%)		
				wyższe ze stopniem naukowym	wyższe zawodowe	średnie lub podstawowe
2005	5155	45,7	1345	34	35	31
2006	5024	47,2	1622	36	33	31
2007	3399	30,9	1432	37	32	31
2008	3784	32,2	1288	37	31	32
2009	3900	31,8	1311	37	31	32
2010	9846	30,1	b.d.	38	32	30

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.siemens.com;
<http://www.patentlens.net/patentlens/structured.html>; <http://www.ipo.org/AM/Template.cfm>;
http://www.siemens.com/investor/en/financials/annual_reports.html; 2010.02.02.

Centra B+R *Siemensa* znajdują się aż w 150 miejscach na świecie. Najważniejszymi strategicznymi partnerami B+R są m. in.: Techniczny Uniwersytet w Monachium, Techniczny Uniwersytet w Aachen, MIT w Bostonie, *UC Berkeley* w USA oraz *Tongji University* i *Tsinghua University* w Chinach. Korporacja posiada ponad 30 tys. zatrudnionych naukowców (z

czego w 2009 r. 36% w Niemczech, 28% w innych krajach Europy, 23% w Ameryce, 12,5% w Azji, 0,5% w Afryce)²⁴⁰. W rankingu najbardziej innowacyjnych korporacji świata *Siemens* zajmował w 2010 r. 34 miejsce²⁴¹.

Wydaje się, że obrana droga rozwoju gwarantuje korporacji sukces w dynamicznie zmieniającej się i wymagającej innowacji gospodarce opartej na wiedzy. W swojej historii *Siemens* doprowadził do blisko 200 fuzji i ponad 300 przejęć, tworząc nowe jednostki lub przekształcając już istniejące, co spowodowało rozpostarcie sieci biznesowej na cały świat.

Siemens jako globalna korporacja o wieloletnich tradycjach dostrzega konieczność czerpania z bliższego i dalszego otoczenia. W ostatnich latach zakłada swoje centra kompetencji oraz ośrodki badań i rozwoju poza granicami Niemiec: Houston (USA), Dubai (Indie), Szanghaj (Chiny) i współpracuje z wieloma firmami w różnych częściach świata i sferach produktowych. Prowadzi także aktywną strategię standaryzacji. Jest reprezentowany w komitetach wszystkich ważnych organizacji normalizacyjnych, w tym Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO) i Międzynarodowej Komisji Elektrotechnicznej (IEC). Mimo to pozycja korporacji w rankingu najbardziej podziwianych firm świata sektora elektronicznego systematycznie obniża się: w 2010 r. jest to miejsce piąte, podczas gdy w 2006 r. i 2007 r. była to pozycja druga, w 2008 r. trzecia, w 2009 r. czwarta²⁴².

2.16. Daimler AG

Daimler-Benz to niemieckie przedsiębiorstwo motoryzacyjne powstałe w 1926 r. Pierwsza umowa o działaniu wspólnym pomiędzy *Benz&Cie.* Karla Benza a *Daimler Motoren Gesellschaft* (założoną przez Gottlieba Daimlera i Wilhelma Maybacha) podpisana została w 1924 r.



²⁴⁰<http://www.energy.siemens.com/hq/en/energy-topics/standards/iec61850.htm>
http://www.newenergyworldnetwork.com/renewable-energy-news/by_technology/energy_efficiency/siemens-energy-acquires-60-per-cent-share-in-steinmuller-engineering.html; http://www.vision-systems.com/display_article/358258/19/none/none/COMPN/Siemens-acquires-Elan-Software-Systems.

²⁴¹W Niemczech firma zajmuje 2 miejsce w rankingu najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw (drugie miejsce również w Europejskim Urzędzie Patentowym) a w USA 12 miejsce (wg danych Urzędu Patentowego USA). The 50 Most Innovative Companies 2010; www.businessweek.com; 2010.12.12.

²⁴²The World's Most Admired Companies; 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/.../industries/.html>; 2010.11.30.

W 1998 r. spółka połączyła się z amerykańskim producentem samochodów *Chrysler Corporation*. Tak powstał koncern *DaimlerChrysler AG*. Istniał on do maja 2007 r., kiedy to *Daimler* sprzedał większość swoich udziałów inwestorowi finansowemu *Cerberus Capital Management*. W konsekwencji obecnie istnieje *Daimler AG* (siedziba: Stuttgart, Niemcy).

Wartość rynkowa spółki systematycznie rosła, osiągając w 2007 r. rekord: wartość 85 mld USD. W 2008 r. nastąpił drastyczny spadek jej wartości do niewiele ponad 20 mld USD, jak również zysków o niemal 70%. Prawdopodobnie to efekt nie tylko kryzysu w całej branży, ale również konsekwencji nieudanej fuzji. Dane za 2009 r. nie są jednoznaczne – wartość rynkowa korporacji podwoiła się, a równocześnie spółka zanotowała stratę blisko 4 mld USD. W tabeli 54 przedstawiono zmiany wartości rynkowej i zysku w latach 2000–2009.

Tabela 54 – Wartość rynkowa i zysk *Daimler AG* (2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	97*	47,75	7,41
2001	72*	49,25	-0,59
2002	115*	31,86	5,11
2003	99*	45,34	-0,51
2004	103*	51,28	3,07
2005	45*	56,45	3,36
2006	49*	68,78	4,26
2007	38	85,16	5,83
2008	83	21,21	1,88
2009	388	45,07	-3,69

*lata 2000-2006 dane dla *DaimlerChrysler*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200*

[lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].

Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39;

2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04;

2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji

- 1924 umowa pomiędzy *Benz & Cie.* Karla Benza a *Daimler Motoren Gesellschaft*;
- 1926 *Benz & Cie.* i *Daimler Motoren Gesellschaft* oficjalnie połączyły się w *Daimler-Benz AG*, decydując się przy tym na produkcję pojazdów pod wspólną marką *Mercedes-Benz*;
- 1939-45 przedsiębiorstwo *Daimler-Benz* produkowało serie silników do samolotów, czołgów oraz okrętów podwodnych;
- 1954 *DaimlerBenz* nabył 5,34% udziałów w indyjskim koncernie *Tata*

- Motors; Tata Motors* zaczął produkować ciężkie ciężarówki na licencji Mercedesa;
- 1958 *Daimler-Benz* kupił 87% akcji *AutoUnion* (Audi); w 1959 r. powiększył udziały do 100%;
- 1960 *Daimler* rozpoczyna działalność na rzecz poprawy bezpieczeństwa pojazdów – jako pionier w tej dziedzinie („kontrolowana strefa zgniotu”, „klatka bezpieczeństwa”, miękkie wykończenia wnętrza pojazdów)
- 1964–66 odsprzedaż firmy *AutoUnion* koncernowi *Volkswagen*;
- 1966 proinnowacyjna polityka *Daimlera* – pionierskie rozwiązania typu: centralny zamek, klimatyzacja z regulacją temperatury i wilgotności, elektryczne domykacze, ekskluzywne dodatki (tv, opancerzenie, barek);
- 1990 spółki *AMG GmbH* i *Daimler-Benz AG* podpisały umowę o współpracy; stopniowa integracja firm w ramach struktur ówczesnego *DaimlerChrysler AG* następowała od 1999 r.; w 2005 r. *DaimlerChrysler AG* objął 100 % udziałów w *AMG*; *Mercedes-AMG GmbH* jest producentem samochodów sportowych (wyczynowych) w ramach *Mercedes-Benz Cars*;
- 1998 spółka *Daimler-Benz AG* połączyła się z amerykańskim producentem samochodów *Chrysler Corporation* (*DaimlerChrysler AG*);
- 1999 dział lotniczy (kosmiczno-zbrojeniowy) *DaimlerChrysler* (DASA) połączył się z hiszpańską *CASA* i oraz z francuskim państwowym koncernem *Areospace Matra* – powstało *EADS* (*European Aeronautic, Defence and Space Company*)²⁴³;
- 2000 *DaimlerChrysler* przejął 37,3% udziałów w *Mitsubishi Motors*;
- 2000 *DaimlerChrysler* przejął 51% udziałów w *AMG GmbH* (całkowite przejęcie w 2008 r.);
- 2000 *DaimlerChrysler* wykupił 10,5% udziałów w *Hyundai Motor Company*²⁴⁴;
- 2002 za 400 mln EUR *DaimlerChrysler* wykupił 50% udziałów w produkującej ciężarówki spółce, wydzielonej z koreańskiego koncernu *Hyundai Motor* (powstała spółka *Daimler Hyundai*

²⁴³*EADS* rozpoczęło działalność w 2000 r. Pierścionek Z; Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa; Wyd. PWN; Warszawa 2006; s. 409.

²⁴⁴Schemat powiązań *Hyundai Motor Corp.* prezentuje, że 10,5% w *HMC* ma *Daimler* oraz, że *Daimler* ma w *Mitsubishi* 37,3%. Por. Annual Report *HMC*; The road to sustainability; *Hyundai Motor Company* 2009 Sustainability Report; 2010.02.04 oraz *KAMA Korea Automobile Manufacturers Association HMC* 2001.

- Truck Corporation*)²⁴⁵;
- 2003 *DaimlerChrysler* zakupił za 768 mln USD 43% udziałów, w wyodrębnionej z *Mitsubishi Motors*, spółce *Mitsubishi Fuso Truck*;
- 2003 *DaimlerChrysler* sprzedał swój dział silników lotniczych *MTU Aero Engines* amerykańskiej spółce inwestycyjnej *KKR* za 1,45 mld EUR²⁴⁶;
- 2004 *DaimlerChrysler* zwiększył swój udział w *Mitsubishi Fuso Truck* do 65% (zakup 22% akcji za 490 mln USD²⁴⁷);
- 2005 *DaimlerChrysler* sprzedał ostatnie 12,4% akcji *Mitsubishi Motors*, ostatecznie wycofując się z inwestycji w koncern²⁴⁸;
- 2006 *joint venture* (50/50) z rumuńskim *Tiriac Holdings* (sprzedaż i działania marketingowe dla samochodów *Mercedes-Benz*, *Smart*, *Chrysler*, *Jeep*, *Dodge* i *Fuso* w Europie Środkowo-Wschodniej
- 2007 *DaimlerChrysler* sprzedał za 5,5 mld EUR 80,1% udziałów w *Chrysler* inwestorowi finansowemu *Cerberus Capital Management*, zamiana nazwy na *Daimler AG* (*Chrysler Group* przyjął nazwę *Chrysler Holding LLC*);
- 2008 *Daimler AG* dokonał zasadniczego przełomu w technologii akumulatorów; koncernowi udało się przystosować technologię litowo-jonową do surowych wymogów przemysłu motoryzacyjnego (badania prowadzono od 1992 r.)²⁴⁹;
- 2008 *Daimler AG* kupił 50,1 % udziałów w *Automotive Fuel Cell Cooperation*
- 2008 *Daimler AG* kupił 10% udziałów w rosyjskim *Kamazie*²⁵⁰;
- 2009 *Daimler AG* odsprzedaje pozostałe 19,9% udziałów *Chryslera* konsorcjum *Cerberus Capital Management*;
- 2010 *Daimler AG* sprzedał za 300 mln EUR akcje *Tata Motors* (6,8% udziałów), ogłaszając jednocześnie, że będzie rozwijać działalność

²⁴⁵DaimlerChrysler przejmie kontrolę nad produkcją ciężarówek Mitsubishi i Hyundai ; <http://wyborcza.pl/1,75248,1026924.html>; 2002.09.20

²⁴⁶Daimler sprzedał dział silników lotniczych; <http://wyborcza.pl/1,75248,1788471.html>; 2003.11.21.

²⁴⁷Niemiecki koncern jest od 2000 r. głównym akcjonariuszem japońskiej firmy. Jej dział ciężarówek przekształcono w osobną spółkę w 2003 r. Celem było przekazywanie zysków na pokrycie strat firmy ze sprzedaży samochodów osobowych. W ten sposób Daimler uzyskał kontrolę nad najbardziej rentowną częścią japońskiego koncernu (udziały Mitsubishi Motors wynoszą 20%); <http://wyborcza.pl/1,75248,1976213>; 2004.03.19

²⁴⁸Akcje zakupił bank Goldman Sachs, choć wartości transakcji nie ujawniono szacuje się ją na ok. 500 mln EUR. <http://wysokieobrotly.moto.pl/auto/1,48316,3010656.html>; 2005.11.11.

²⁴⁹Grabałowski A; Daimler AG: przełom w technologii baterii Li-Io; http://motoryzacja.wnp.pl/4480_2_0_0.html; 2008.05.23.

²⁵⁰Kubik A; Daimler zaufał w rosyjskiego Kamaza; <http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,6060772.html>; 2008.12.14.

2011 w Indiach; do 2013 r. chce wybudować w Indiach nową fabrykę ciężarówek i autobusów o wartości 700 mln EUR²⁵¹;
 od stycznia 2011 r. *Daimler AG* posiada 89,29% udziałów w *Mitsubishi Fuso Truck*.

Marka, główne produkty i struktura organizacyjna korporacji

Z uwagi na fakt, że korporacja przeżywała zmiany organizacyjne związane z fuzją, (choć obecnie *Chrysler* jest samodzielną firmą, zależną od Grupy *Fiat*²⁵²) warto spojrzeć na strukturę organizacyjną europejskiej części – *Daimlera* i amerykańskiego niedawnego skrzydła – *Chryslera*. W tabelach 55 i 56 przedstawiono działy produktowe oraz zaangażowanie obu podmiotów na poszczególnych kontynentach (rozkład geograficzny filii). Dane przedstawione w tabelach pochodzą z raportów firm z 2008 r., czyli odzwierciedlają zasadniczo stan przed rozpadem fuzji.

Tabela 55 – Globalna struktura organizacyjno-produktowa *Daimler AG*

Filie (liczba i udział % w sprzedaży korporacji)	Działy (udział % w sprzedaży)	Przykładowe produkty działu
Europa -28 (52%)	Samochody osobowe	Mercedes C, S, CLK, E, SLK
Ameryka Płn. („strefa NAFTA”) -21 (28%)	Samochody ciężarowe	Actros, Axor, Atego, Econic
Azja /Pacyfik -15 (13%)	Vany	Vito, Viano, Sprinter, Vario
Ameryka Płd. -5 (4%)	13,8%	
Australia -2 (2%)	Autobusy	Citaro, Setra, Orion
Afryka -1 (1%)	2,1%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „*Innovation for Sustainable Mobility. Annual Report 2008*” www.daimler.com; 2008.09.09.

Tabela 56 – Globalna struktura organizacyjna *Chrysler LLC*

Liczba filii (rozkład kontynentalny)	Umiejscowienie centrali działu (miasto/państwo)	Produkty Chrysler LLC
Ameryka Płn. – 33	Auburn Hills Complex/USA	Chrysler, Dodge, Jeep, Ram, GEM (<i>Global Electric Cars</i>)
Ameryka Łac. – 7	Meksyk/Meksyk	

²⁵¹http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7642252,Daimler_sprzedal_udzialy_w_indyjskim_ko_ncernie_Tata.html; 2010.03.09.

²⁵²10.06.2009 r. oficjalnie ogłoszono powstanie aliansu strategicznego między Chrysler Group LLC a Fiat Group. Fiat objął 20% udziałów w Chrysler Group LLC (z zastrzeżeniem do zwiększenia pakietu do 35% w przyszłości). W efekcie 20% udziałów należy do Fiat Group, 55% udziałów do związków zawodowych United Auto Workers oraz 8% i 2% odpowiednio do amerykańskiego i kanadyjskiego rządu.

http://www.chryslergroupllc.com/news/archive/2009/06/10/chrysler_fiat_finalize_alliance.

Europa Wsch., Środkowy Wschód, Afryka – 13	Stuttgart/Niemcy	samochody osobowe, <i>suv'y&crossover'y, vany</i> , terenowe, z napędem elektrycznym Mopar (<i>MOTOR PARTS</i>) części zamienne i serwis
Europa Zachodnia – 19	Korporacja nie posiada żadnej fabryki na obszarze EOG ²⁵³	
Azja, Pacyfik – 4	Melbourne/Australia	
Azja Płn-Wsch – 4	Pekin/Chiny	
Japonia – 1	Tokio/Japonia	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „*Chrysler Operations & Facilities*”

www.chryslerllc.com; 2008.09.09. oraz

http://www.chryslergroupplc.com/news/archive/2009/06/10/new_organizational_structure;
2010.12.19.

Analiza struktury geograficznej *DaimlerChrysler* pozwala dostrzec wyraźnie większe zaangażowanie obu podmiotów na rynkach macierzystych. W konsekwencji po rozpadzie fuzji koncentracja *Daimlera* na rynku europejskim, inwestycje prorozwojowe i próba zdobywania innych obszarów niejako od nowa (w tym rynku wiodącego w korporacji rynku samochodów ciężarowych – Rosja, Indie) wskazują na pewną zmianę strategii rozwojowej. Stabilna marka, będąca własnością koncernu (*Mercedes-Benz* – tabela 57) pozwala na budowanie pozycji konkurencyjnej w nieco inny sposób niż charakterystyczny dla branży.

Tabela 57 – Wartość marki *Mercedes-Benz* (w latach 2000–2010)

Rok	Miejsce w rankingu Top 100	Wartość marki (w mld USD)
2000	12	21,11
2001	12	21,73
2002	10	21,01
2003	10	21,37
2004	11	21,33
2005	11	20,00
2006	10	21,79
2007	10	23,57
2008	11	25,58
2009	12	23,87
2010	12	25,18

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The 100 Top Brands;

[2001/2000] 06.08.2001; s. 60-64; [2002/2001] 05.08.2002; s. 95-99;

[2003/2002] 04.08.2003; s. 72-78; [2004/2003] 02.08.2004; s. 68-71;

[2005/2004] 01.08.2005; s. 90-94; [2007/2006] 06.08.2007; s. 59-64;

www.businesweek.com. oraz [2008-2010] Interbrand Best Global Brands 2001-2010:

The Best Global Brands 2010; 2010.03.26; The Best Global Brands 2009; 2009.03.16;

The Best Global Brands 2008; 2008.09.22. http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx.

²⁵³ http://www.chrysler.com/crossbrand/intl_site_locator/index.html

http://forsal.pl/artykuly/339928,ke_zgodzila_sie_na_przejecie_chryslera_przez_fiata.html

W rankingu najbardziej uznawanych marek na podstawie opinii klientów za 2010 r. *Mercedes-Benz* był nr 2 w branży (za *BMW*)²⁵⁴. W rankingu najbardziej podziwianych korporacji świata *The World's Most Admired Companies*, w którym ocenianych jest osiem elementów modelu rozwojowego korporacji koncern nie wypada już tak imponująco. W 2010 r. był na miejscu szóstym w sektorze (nawet za *Hyundai Motor*)²⁵⁵.

Większość konkurentów próbuje zgromadzić wachlarz marek, reprezentujących zróżnicowane zapotrzebowanie wielosegmentowego, globalnego rynku (luksusowe, sportowe, ciężarowe, osobowe klasy średniej etc.). W tym celu kupują prawa do kolejnych marek lub łączą się z konkurencyjnymi firmami. *Daimler* wybrał, jak się wydaje inną drogę. Na silnej marce zbudować silną firmę. Pod jedną marką z rozpoznawalnym logo (ewoluując logo prezentując zdjęcia) produkować zarówno osobowe jak ciężarowe samochody. Ten drugi dział stanowi zresztą dominujący obszar globalnej aktywności koncernu.



Źródło: www.daimler.com.

Nie należy jednak sądzić, że strategia ta oznacza zamknięcie korporacji na współpracę z innymi podmiotami branży i że możliwość zakupu innych marek jest wykluczona. Droga ta nie stanowi jednak dla firmy

²⁵⁴Ranking oparty był na badaniu, któremu poddano 600 firm o najwyższych obrótach z 32 krajów, każda otrzymała ok. 3360 ocen. Respondenci przyznawali oceny punktowe od 0 do 100. *Mercedes* otrzymał 76,83 pkt. i zajął 5 pozycję w rankingu. Branżowy nr 1 *BMW* otrzymało 77,77 pkt. (pozycja 4). Najwyżej notowaną marką było *Google* – 78,62 pkt. www.forbes.pl/rankingi/najbardziej-uznawane-marki-swiata; 5134; 2010.10.08.

²⁵⁵W 2009 r. był także 6, w 2008 r. 3, w 2007 r. 6 (*DaimlerChrysler*), w 2006 r. 5 (*DaimlerChrysler*). *The World's Most Admired Companies*; 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/.../industries/.html>; 2010.11.30.

podstawowej ścieżki rozwoju. Fuzja z *Chryslerem* była ewenementem w branży i nie okazała się dobrym pomysłem. „Rozstanie” ma odbudować wizerunek niezawodności i solidności niemieckiego koncernu. W tabeli 58 przedstawiono najważniejsze powiązania wewnątrzbranżowe w historii *Daimlera* (dodatkowo powiązania *Chryslera* – przed i po fuzji z *Daimlerem*).

Tabela 58 – Najważniejsze powiązania *Daimlera* oraz *Chryslera*

	Podmiot współpracujący	Zakres przedmiotowy	Data podpisania
Daimler AG	Benz & Cie.	fuzja; produkcja samochodów pod marką <i>Mercedes-Benz</i>	1926
	Maybach	przejęcie (100%); produkcja samochodów pod marką <i>Maybach</i>	1960
	Chrysler Corporation	fuzja; powstaje <i>DaimlerChrysler AG</i> (do 2007 r.)	1998
	Mitsubishi Motors Corporation	zakup 37,3% akcji, następnie powiększenie udziałów do 43% i 65% w 2003 r. (trwał do XI. 2005 ²⁵⁶)	2000
	Hyundai Motor Company	zakup 10,5% akcji; wykup kolejnych udziałów 2002 r. – 50%; trwał do 2004 r. ²⁵⁷	2000
	General Motors, BMW	umowa kooperacyjna; produkcja silników hybrydowych	2005
	Hyundai Motor Company i Mitsubishi Motors	<i>joint venture Global Engine Manufacturing Alliance LLC</i> ; cel: produkcja silników czterocylinowych	2005
	Chrysler LLC i China Motor Corporation	<i>joint venture</i> -produkcja minivanów na lokalny rynek (chiński)	2005
	Volkswagen Group	umowa kooperacyjna; wykorzystanie potencjału produkcyjnego fabryk <i>DaimlerChrysler</i> w Ameryce Północnej do produkcji dużych minivanów VW na rynek amerykański (wykorzystanie elementów Dodge'a) ²⁵⁸	2006
	Cerberus Capital Management L.P.	<i>Daimler Chrysler AG</i> odsprzedaje 80,1% swoich udziałów w <i>Chrysler Group</i> konsorcjum <i>Cerberus Capital Management L.P.</i> w 2009 r. <i>Daimler</i> sprzedaje pozostałe	2007

²⁵⁶Przekazywanie udziałów MMC zakończone zostało 18 listopada 2005 r. Daimler jeszcze w 2002 r. chciał zwiększyć swój udział jednak stawiał warunki (japoński producent miał zmniejszyć swój dług o wartości 13 mld EUR). Brak spełnienia warunków spowodował wycofanie się Daimlera z aliansu kapitałowego. Por. Daimler chce więcej Mitsubishi; <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33182,775011.html>; 2010.04.08.

²⁵⁷Udziały kupione w latach 2000-2001 za 572 mln USD Daimler sprzedał w sierpniu 2004 r. za 900 mln USD.

²⁵⁸DaimlerChrysler i Volkswagen łączą siły w USA; <http://wysokiebroty.moto.pl/auto/1,48316,3100948.html>; 2006.01.08.

		19,1% udziałów	2009
Chrysler LLC	Dodge Brothers Company	przejęcie, produkcja samochodów pod marką <i>Dodge</i>	1928
	Mitsubishi Motors	zakup 15% akcji; alians strategiczny	1971
	American Motors Corporation	przejęcie; produkcja samochodów pod marką <i>Jeep</i>	1987
	Chery Automobile Co.	umowa o współpracy; produkcja wybranych modeli marki <i>Chrysler</i> (Chiny)	2007
	Arab American Vehicles Company	<i>joint venture</i> -produkcja samochodów marki <i>Jeep</i> w Egipcie	2008
	Fiat Spa	zakup 20% akcji <i>Chryslera</i> (z opcją wykupu kolejnych 15% ²⁵⁹); współpraca w zakresie produkcji samochodów a także produkcja zespołów napędowych i innych komponentów <i>Fiata</i> w zakładach wytwórczych <i>Chryslera</i> .	2009

Źródło: opracowanie własne: na podstawie www.chrysler.com i www.daimler.com.

Daimler AG mimo podjętych działań restrukturyzacji swojego majątku i próbie skupienia się na własnej marce nadal posiada udziały w kilku innych podmiotach m. in. w: 100% w *Freightliner*, 75,1% w *Brawn GP*, 45% w *Toll Collect GmbH* (poprzez *Daimler Financial Services AG*), 15% w *EADS* -Europejskim Koncernie Lotniczo-Rakietowym (wspólnie ze spółkami *Airbus* i *Eurocopter*), 20% w *Eicher Motors Ltd.* (pośrednio przez japońską spółkę-córkę *Fuso*), 40% w sportowej grupie wyścigowej *F1-McLaren Group*, 50,1% w *Automotive Fuel Cell Cooperation* w Kanadzie.

Wydaje się, że *Daimler AG* swoją przyszłość wiąże jednak z rynkiem samochodów osobowych z segmentem luksusowym, oferując swoje kultowe marki: „*Maybach*” (produkowany od 1921 r.) i „*Mercedes-Benz*” (produkowany od 1926 r.) oraz dostosowując się do wymogów minimalizacji auta miejskiego, rozwijając koncepcję produkowanego od 1994 r. „*Smarta*”. Ponadto zamierza umacniać swoją pozycję lidera na rynku samochodów ciężarowych²⁶⁰. Już obecnie oferta ta pokazuje siłę koncernu na tym polu. *Daimler Trucks* dostarcza specjalistyczne samochody dostawcze i ciężarowe (*Freightliner*, *Sterling*, *Western Star*, *Fuso*), autobusy (*Mercedes-Benz*,

²⁵⁹Finalnie udziały włoskiej firmy w *Chryslerze* mają sięgnąć 35%. Por. Fiat zwiększył udziały w *Chryslerze*; *Gazeta Prawna* 30.03.2010.

²⁶⁰Niemiecki koncern chce też skorzystać z rozwoju rynku ciężarówek w Brazylii. W lutym 2010 r. brazylijska spółka *Daimlera* ogłosiła, że dostała 670 mln USD kredytu od państwowego Brazylijskiego Banku Rozwoju BNDES na rozbudowę zakładów pod Sao Paulo, które już teraz są największą fabryką ciężarówek *Mercedesa* poza Niemcami. Po zwiększeniu potencjału o 15% zakład będzie mógł produkować 75 tys. ciężarówek rocznie. http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7642252,Daimler_sprzedal_udzialy_w_indyjskim_koncernie_Tata.html; 2010.03.09.

Orion, Setra, Thomas Built, Fuso), a także znane i cenione na świecie jednostki napędowe (silniki – *Mercedes-Benz* i *Detroit Diesel*).

Kluczowym jednak posunięciem (zwłaszcza po fiasku *DaimlerChrysler*) wydaje się nowy alians strategiczny. *Daimler AG* podpisał bowiem umowę o współpracy technologicznej z grupą *Renault-Nissan*²⁶¹. W kwietniu 2010 r. francuskie *Renault*, japoński *Nissan* i niemiecki *Daimler* ogłosiły zawarcie partnerstwa strategicznego, które jest oparte na wymianie akcji i technologii. Na mocy porozumienia strony wyemitowały nowe akcje, które przejęli strategiczni partnerzy. *Daimler* wyemitował 32,9% nowych akcji o wartości 1,6 mld USD (przejętych przez *Renault* i *Nissana*, co oznaczało, że *Renault* i *Nissan* otrzymają po 1,55% akcji w niemieckim koncernie). *Daimler* objął z kolei 3,1% akcji w *Renault* i taką samą ilość w *Nissanie*²⁶². Firmy mają współpracować na polu aut z napędem elektrycznym, małych samochodów i budowy silników. Nad sojuszem trzech wielkich graczy czuwa strategiczny komitet, na którego czele stanęli: Dieter Zetsche, prezes *Daimlera*, i Carlos Ghosn, prezes *Renault-Nissan*, co wydaje się dowodem na to, że oba koncerny *Renault-Nissan* i *Daimler AG* nie wykluczają rozszerzenia współpracy. Sojusz jest niezwykle ważnym elementem oligopolizacji sektora motoryzacyjnego. Połączone *Daimler-Renault-Nissan* stanowią bowiem trzecią siłę na rynku producentów samochodów na świecie po *Volkswagen Group (Porsche-Suzuki)* i *Toyota Motor Co.*

2.17. Chevron Corporation



Human Energy™

Chevron Corporation zyskała miano światowego lidera rynku petrochemicznego po fuzji w 2001 r. z *Texaco*. Stała się wówczas drugą w

²⁶¹Daimler ma korzystać z bogatego doświadczenia Renault w segmencie małych aut, zaś Renault i Nissan będą mogły korzystać z bogatego doświadczenia Daimlera, jeśli chodzi o budowę silników. Nowe silniki Renault-Nissan mają być montowane w smartach, z kolei nowy model Renault Twingo będzie zmodyfikowany na wzór Mercedes-Benz. Wymiana dotyczy też silników paliwowych i diesla produkowanych przez Daimlera, które mają być używane w Infiniti, luksusowej marce Nissana. Por. Pytlos C; Daimler i Nissan-Renault będą działać razem; Gazeta Prawna oraz <http://wyborcza.biz/biznes>; AFP, Reuters, 2010.04.07.

²⁶²Umowa podpisana. Renault i Nissan zawarły strategiczny sojusz z Daimlerem; <http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7739224>; AFP, Reuters, 2010.04.07.

Stanach Zjednoczonych (po *ExxonMobil*) i czwartą na świecie (po *Shellu i BP*) potęgą w tej branży. *ChevronTexaco* osiągało w 2001 r. roczne przychody rzędu 120 mld USD i zatrudniało ponad 50 tys. pracowników, a określano je mianem giganta.

Maksymalne przychody korporacja *Chevron* osiągnęła w 2008 r. (255 mld USD), w 2009 r. nastąpił jednak ich spadek do 160 mld USD²⁶³. Maksymalną dotychczas wartość rynkową 128 mld USD osiągnęła w 2007 r., a rekordowy zysk 24 mld USD w 2008 r. Kryzys globalny przetrwała zatem bardzo dobrze. W tabeli 59 zaprezentowano dane odnośnie wartości rynkowej i zysku *Chevron* w latach 2000–2009.

Tabela 59 – Wartość rynkowa i zysk *Chevron Corporation* (2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	66	61,72	5,18
2001	31	93,14	3,93
2002	36	75,79	1,13
2003	28	96,70	7,43
2004	24	128,70	13,33
2005	16	126,80	14,10
2006	19	149,37	17,14
2007	17	179,97	18,69
2008	9	121,70	23,93
2009	20	146,23	10,48

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200*

[lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].

Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39;

2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04;

2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji²⁶⁴

1879 Frederic Taylor zakłada firmę *Pacific Coast Oil Company*;

1900 *Standard Oil Group*, będąca własnością Johna D. Rockefellera, przejmuje *Pacific Coast Oil Company*;

1903 w Beaumont w Texasie zostaje założona przez nafcjarza "Buckskin" i inwestora z Nowego Jorku, Arnolda Schlaeta – *The Texas Company (Texaco)*;

²⁶³Dane za 2009 r. na podstawie *Forbes The Global 2000/2010*; poz. 20; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

²⁶⁴<http://www.texaco.i-g.pl/historia.php>; <http://www.chevron.com/about/ourbusiness>;
http://www.chevron.com/products/sitelets/richmond/about/history_early_years.aspx ,
<http://www.answers.com/topic/chevrontexaco-corporation>; 2010.12.08.

- 1911 Sąd Najwyższy USA dzieli *Standard Oil Company Trust* na 34 firmy, od tej chwili *Standard Oil California* jest samodzielną firmą;
- 1928 *Texaco* staje się wiodącą firmą naftową we wszystkich 48 stanach USA poprzez nabycie *California Petroleum Corporation*;
- 1930 rozpoczęcie wydobycia ropy naftowej w Arabii Saudyjskiej;
- 1936 *Standard Oil California* (Chevron) i *Texaco* tworzą spółkę *joint venture* (50/50) pod nazwą *Caltex* rozpoczynając ekspansję na rynkach Afryki, Azji oraz Europy;
- 1984 *Standard Oil California* łączy się z *Gulf Corporation* (fuzja o wartości ponad 13 mld USD); następuje zmiana nazwy *Standard Oil California* na *Chevron*;
- 1995 *Texaco* i *Norsk Hydro* (*Statoil*) utworzyły *joint venture* pod nazwą *HydroTexaco* –sprzedaż produktów *Texaco Inc.* w Skandynawii;
- 1998 współpraca *Chevron* z *Royal Dutch Shell* w projektach zajmujących się poszukiwaniem nowych źródeł energii w regionie Kaspijskim²⁶⁵;
- 1999 rozpoczęcie negocjacji odnośnie fuzji z *Texaco Inc.*
- 2000 utworzenie spółki *joint venture* o nazwie *Chevron Phillips Chemical Co.* pomiędzy *Chevron* a *ConocoPhillips*;
- 2001 *Texaco Inc.* oraz *Chevron* decydują się na fuzję spółek pod nazwą *Chevron Corporation*; *Chevron* wykupił *Texaco* za 35 mld USD;
- 2005 *Chevron* przejmuje *Unocal Corporation*, tym samym stając się największym na świecie producentem energii geotermalnej;
- 2007 *Chevron* startuje w przetargu na akcje upadającego rosyjskiego *Jukosu*, chcąc je wnieść do spółki z *Gazpromem*²⁶⁶, amerykański koncern nawiązuje współpracę z rosyjskim partnerem;
- 2009 wiceprezydent *Chevron* George Kirkland zapowiada ekspansję inwestycyjną spółki o wartości ponad 17 mld USD na nowych obszarach: poszukiwania i produkcja węglowodorów w Afryce (na szelfie w Nigerii), a także w Zatoce Meksykańskiej, u wybrzeży Tajlandii oraz Australii²⁶⁷;
- 2009 *Chevron* rozpoczął projekt (w rafinerii w Yeosu, Płd Korea), mający na celu obniżenie kosztów rafinacji surowców ciężkich²⁶⁸;
- 2010 *Chevron* ogłasza strategię koncentracji zasobów i kapitału na globalnych celach strategicznych; np. *Chevron-Fuels Mtg. Aviation* sprzedaje 174 stacje paliw działające pod marką *Texaco* na obszarze

²⁶⁵http://www.chevron.com/chevron/pressreleases/article/02161998_chevronandshellannouncceagreementforcooperationinthecaspianregion.news; 2010.12.08.

²⁶⁶Tuszyński H; Czy potęga Gazpromu jest zagrożeniem?;

<http://globealeconomy.pl/content/view/1704/9>; 2010.04.08.

²⁶⁷Burda R; Chevron będzie intensyfikował prace na nigeryjskich złożach;

<http://inzynieria.com/paliwa/cat/1/art/17992>; 2009.12.16.

²⁶⁸<http://www.chevron.com/about/ourbusiness/refiningmarketingtransportation/refining>

- Karaibów i Ameryki Środkowej firmie *Vitogaz SA*, spółce zależnej francuskiego koncernu *Rubis SCA*²⁶⁹; ogłasza nakłady 26 mld USD na poszukiwanie nowych źródeł energii;
- 2011 *Chevron* jako operator *Gorgon Project* (udziały *Chevron* 47%) podpisał długoterminową umowę (na okres 20 lat) z *Kyushu Electric Power Co.* odnośnie dostaw skroplonego gazu ziemnego (LNG) na obszarze Azji i Pacyfiku (w tym pn.-zach. Australii)²⁷⁰.

Marki i główne produkty

Chevron Corporation działa niemal we wszystkich krajach świata (180) jednak najsilniej korporacja widoczna jest w Azji i na Środkowym Wschodzie, gdzie posiada aż 14 filii. Na pozostałych kontynentach jest to odpowiednio: 4 filie afrykańskie, po 3 w Europie i Ameryce Południowej oraz po 2 w Australii i Ameryce Północnej. Zwykle²⁷¹ działalność *Chevron* skoncentrowana jest w trzech obszarach: wydobywanie i produkcja, przetwórstwo, sprzedaż i transport oraz chemikalia, jednak odbywa się ona z „rozbiciem” na sześć możliwych obszarów: substancji – dodatków/aromatów, smarów, paliw, produktów dla lotnictwa, produktów dla statków oraz produktów chemicznych (tabela 60).

Tabela 60 – Produkty *Chevron Corporation* – podział na działy

Dział korporacji	Centrala działu	Specjalizacja a działu	Przykładowe produkty
Technologia, badania i produkcja specjalistyczna (lotnictwo i stocznie)	San Ramon, Kalifornia USA	Bazy olejowe i produkty specjalistyczne	OLOA® 59770 Produkty lotnicze (Jet A, Jet A-1, JP-8) Smary i paliwa stoczniowe
Produkcja, marketing transport	San Ramon, Kalifornia	Paliwa Oleje, smary	Paliwa z Techron®, Chevron Diesel, Caltex Power Diesel, Delo® 400 Multigrade, Delo® Extended Life Coolant, Smary Delo®, Texaco Ursa® Premium TDX ECT™ API CJ-4 Oil
Chemikalia(LLC*)	Woodlands, Texas	Olefin i poliolefin, aromaty, styrenics	Aromaty Polipropylen Polietylen

²⁶⁹<http://www.rubis.fr/> oraz http://www.alacrastore.com/deal-snapshot/Vitogaz_SA_acquires_Chevron_Fuels_Mktg_Aviation_from_Chevron_Corp-633610; 2010.11.18.

²⁷⁰<http://investor.chevron.com;> 2011.01.24.

²⁷¹ Angoli, Argentynie, Australii, Azerbejdżanie, Bangladeszu, Belgii, Brazylii, Kanadzie, Czadzie, Chinach, Kolumbii, Indiach, Indonezji, Kazachstanie, Kuwejcie, Holandii, Nowej Zelandii, Nigerii, Filipinach, Rosji, Arabii Saudyjskiej, Singapurze, Południowej Afryce, Północnej Korei, Tajlandii i Kambodży, Trinidadzie i Tobago, Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych i Wenezueli.

Energia	San Ramon, Kalifornia	Gaz naturalny	Gaz skroplony Gaz ciekły
Wydobycie węgla i innych mineralów	Englewood, Colorado	Węgiel	Węgiel

*(Chevron Philips Chemicals Company LLC w 50% jest własnością ConocoPhillips i w 50% Chevron Corporation z siedzibą w Woodlands w stanie Teksas, USA)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.chevron.com/productservices oraz www.conocophillips.com; 2009.04.30.

Produkty Chevron eksponowane są pod trzema głównymi i kilkoma mniej znanymi markami.

1. Chevron		<u>INNE</u> <u>MARKI:</u>
2. Texaco		Delo
3. Caltex		Gulf
		Ursa
		Havoline
		Revtex
		Techron

W rankingu *BusinessWeek/Interbrand* marki nie są notowane, jednak w rankingu *Financial Times BrandZ* można odnaleźć wartości dla marek *Chevron* i *Texaco* (ich łączna wartość w latach 2006–2009 nie przekraczała 2 mln USD). W 2010 r. wartość marki *Chevron* (już jako jednej – połączonej) wyceniono na 7,25 mln USD, uznać ją za szóstą w rankingu sektora petrochemicznego²⁷².

Struktura organizacyjna

Zarząd spółki składa się z 17 dyrektorów, 5 komitetów oraz 5 komisji, co przedstawiono w tabeli 61.

²⁷²Po BP (17,28 mld USD), ExxonMobil (15,48 mld USD), Shell (15,11 mld USD), PetroChina (13,93 mld USD), Petrobras (9,67 mld USD) a przed Total (6,97 mld USD), Gazprom (6,35 mld USD), ConocoPhillips (5,35 mld USD) i ENI (4,57 mld USD). W 2006 r. suma wartości marek Chevron i Texaco wynosiła 1,6 mld USD w latach 2007 i 2008 1,8 mld USD a w 2009 r. 1,9 mld USD.

http://www.brandz.com/upload/BrandZ_2007_Ranking_Report.pdf (2008, 2009) oraz http://c1547732.cdn.cloudfiles.rackspacecloud.com/BrandZ_Top100_2010.pdf; s.107.

Tabela 61 – Struktura zarządu spółki *Chevron Corporation*

Dyrektoriat	
Dyrektor Naczelny i Przewodniczący Rady (<i>Chief executive and Chairman</i>)	Rada Dyrektorów –17
Vice Przewodniczący Rady (<i>Vice Chairman</i>)	
Komisje w ramach Rady Dyrektorów	
Komisja rewizyjna (<i>Audit Committee</i>) Komitet ds. mianowania zarządu i zarządzania (<i>Board Nominating and Governance Committee</i>) Komitet ds. zarządzania odszkodowaniami (<i>Management Compensation Committee</i>) Komitet ds. polityki publicznej (<i>Public Policy Committee</i>)	
Komitet wykonawczy (<i>Executive Committee</i>)	Składa się z 7 członków: o Przewodniczący – przewodniczący Zarządu o Vice-przewodniczący Zarządu o 4 Vice-przewodniczących wykonawczych o Vice-przewodniczący ds. finansów i szef Finansowy
Komisje w ramach Komitetu Wykonawczego	
Komisja ds. zgodności polityki (<i>Compliance Policy Committee</i>) Komisja ds. problemów globalnych (<i>Global Issues Committee</i>) Komisja ds. zasobów ludzkich (<i>Human Resources Committee</i>) Komisja ds. zarządzania (<i>Management Committee</i>) Komisja ds. strategii i planowania (<i>Strategy and Planning Committee</i>)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: podstawie:

<http://www.chevron.com/about/leadership/organizationchart>; 2009.04.17.

System powiązań korporacji

System powiązań korporacji należy analizować wielopłaszczyznowo. Kluczowe wydają się powiązania z innymi koncernami petrochemicznymi. Inne obszary to współpraca z odbiorcami np. olei i smarów (przemysł motoryzacyjny, maszynowy) czy produktów specjalistycznych (lotnictwo, stocznie) czy chemikaliów, stanowiących bazy dla szeroko rozumianego przemysłu. W tabeli 62 przedstawiono ważniejsze umowy wewnątrzbranżowe podpisane przez *Chevron* tylko w latach 1993–2009.

Tabela 62 – Powiązania wewnątrzbranżowe *Chevron Corporation*

Nazwa podmiotu współpracującego	Rodzaj umowy	Zakres przedmiotowy współpracy	Data podpisania
Exxon Co USA Florida Stat	Zakup udziałów	59 stacji serwisowych i benzynowych	1993
Elf Congo SA-N'Kossa Field &	Zakup udziałów	eksploatacja ropy i gazu	1994
Ampol Ltd (Pioneer Intl Ltd)	Przejęcie	stworzenie systemu stacji paliw i LPG	1995
Anadarko Petroleum-Cert	Przejęcie	eksploatacja ropy i gazu	1995

Permia			
Mobil Expl & Producing US-27	Przejęcie	eksploatacja ropy i gazu	1996
Monterey Resources Inc	Przejęcie	eksploatacja ropy i gazu	1997
Ampol Ltd(Caltex,Pioneer)	Przejęcie	stworzenie systemu stacji paliw i LPG	1997
Shell Oil-Eastern US Refining	Przejęcie	przetwórstwo ropy naftowej	1998
Exxon ChemicalCo-Paratone OCP	Przejęcie	smary i oleje silnikowe	1998
Rutherford-Moran Oil Corp	Przejęcie	eksploatacja ropy i gazu	1999
ConocoPhilips Corporation	<i>joint venture</i>	spółka Chevron Philips Chemicals Company LLC; udziały (50/50)	2000
Hallwood Energy Corp	Przejęcie	eksploatacja ropy i gazu	2001
Fletcher Challenge Petroleum	Przejęcie	marketing i dystrybucja ropy naftowej i gazu oraz innych powiązanych produktów	2001
Petra-Petrol Stations	Przejęcie	przejęcie stacji dystrybucji paliw	2001
Dais-Analytic Corp-Certain	Przejęcie	budowa i eksploatacja rurociągu paliwowego oraz stacji magazynowania paliw	2002
Amoco Thailand Petroleum Co	Przejęcie	eksploatacja ropy i gazu	2002
Pure Resources Inc	Przejęcie	eksploatacja ropy i gazu	2002
Planergy International-Federal	Przejęcie	produkcja energii, usługi konsultingowe	2002
Block 9A Offshore,Thailand	Zakup udziałów	eksploatacja ropy i gazu	2003
CMS Viron Energy-Non-Federal	Przejęcie	elektroniczna obsługa gazociągów	2003
Dynegy Inc.	Zakup udziałów	produkcja specjalistycznego sprzętu-narzędzia elektryczne	2003
FirstEnergy Solutions-Assets (sektor finansowy)	Przejęcie	zwiększenie aktywów, poprawa płynności	2004
BGA Inc. (sektor finansowy)	Przejęcie	konsulting w zakresie instalacji PVD	2004
Sky Services Aviation	Przejęcie	współpraca z liniami pasażerskich przewozów lotniczych, dostarczanie paliw i olei specjalistycznych	2005
Bridgeline Holdings LP	Przejęcie	budowa gazociągu PVD oraz stacji przechowywania gazu	2005
Unocal Corp	Przejęcie	eksploatacja ropy i gazu	2005
Saudi Arabia-PNZ Concession	Przejęcie	eksploatacja ropy i gazu, usługi produkcyjne	2008

Bristol Oil Storage Ltd	Przejęcie	produkcja paliw	2009
--------------------------------	-----------	-----------------	------

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.alacrastore.com/mergers-acquisitions/Chevron_Corp-2503903 2009.03.14.

Podsumowując studium przypadku *Chevron Corporation* warto zwrócić uwagę, że korporacja od lat utrzymuje się w ścisłej światowej czołówce swojej branży, a także pierwszej dwudziestce rankingu najpotężniejszych przedsiębiorstw międzynarodowych według UNCTAD. W latach 2000–2009 zajmowała w tym rankingu miejsca od 13 do 17, z roku na rok powiększając swoje aktywa sukcesywnie o ok. 10 mld (od 75 do 161 mld USD). Należy nadmienić, że są to „ogromne skoki”, gdyż w 1999 r. *Chevron Corp.* posiadał 40 mld USD, (zajmując 37 pozycję w rankingu a *Texaco Inc.* zajmowało odległą 95 pozycję, posiadając 25 mld USD aktywów).

O globalnej strategii korporacji świadczą także działania związane z kreacją nowej wiedzy i innowacji (nakłady na badania i rozwój z roku na rok rosną, łączna kwota z lat 2001–2009 to ponad 3,5 mld USD²⁷³). Na przykład współpraca Chevron z *Penn State Institutes of Energy and the Environment*, mająca na celu badania nad technologią przekształcania węgla czy powołanie *Chevron's University Partnership Program* w celu wpierania i rozwijania talentów młodych ludzi (studentów) w dziedzinach inżynierii²⁷⁴. W konsekwencji model rozwojowy Chevron jest wysoko oceniany, co potwierdza druga-trzecia pozycja w branży w rankingu *The World's Most Admired Companies*²⁷⁵.

²⁷³Nakłady na sferę B+R to odpowiednio: 2001 r. 209 mln USD, 2002 r. 221 mln USD, 2003 r. 237 mln USD, 2004 r. 242 mln USD, 2005 r. 316 mln USD, 2006 r. 468 mln USD, 2007 r. 562 mln USD, 2008 r. 702 mln USD, 2009 r. 603 mln USD. Annual Reports; <http://www.chevron.com/news/publications>; 2010.02.04.

²⁷⁴http://www.chevron.com/chevron/pressreleases/article/10032007_chevronformsresearchalliancewithpennstateuniversitytodevelopnextgenerationofcoalconversiontechnologies.news, <http://www.chevron.com/globalissues/economiccommunitydevelopment/universitypartnershipprogram/>; 2010.12.09.

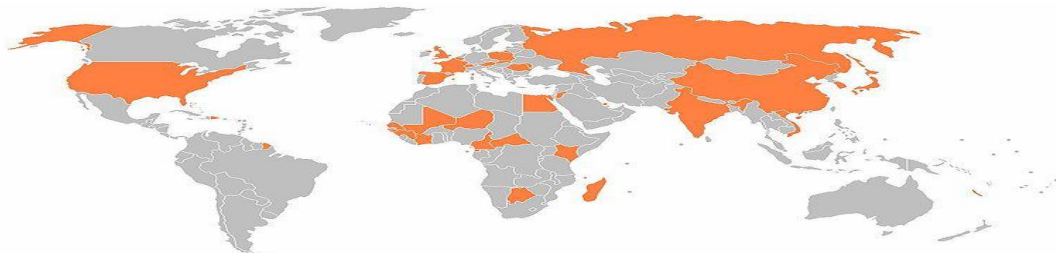
²⁷⁵W latach 2010 i 2006 trzecia, latach 2007-2009 druga. *The World's Most Admired Companies*; 2006, 2007, 2008, 2009, 2010; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/.../industries/.html>; 2010.11.30.

2.18. France Telecom



France Telecom jest liczącą się korporacją telekomunikacyjną świata i wiodącą spółką na kontynencie europejskim. *France Telecom* posiada udziały (niekiedy 100%) w spółkach telekomunikacyjnych w 28 krajach europejskich (mapa 9).

Mapa 9 – Rozkład geograficzny filii *France Telecom*



Źródło: www.francetelecom.fr

Wartość rynkowa korporacji wynosi średnio około 60 mld USD (maksymalna blisko 90 mld USD w 2007 r.). Rekordowy zysk spółka osiągnęła w 2007 r. (ponad 9 mld USD) a rekordową stratę w 2002 r. (18 mld USD). Wartość rynkową i zysk korporacji *France Telecom* w latach 2000–2009 przedstawiono w tabeli 63.

Tabela 63 – Wartość rynkowa i zysk *France Telecom* (2001–2010)

Rok	Miejsce w rankingu	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	63	63,57	3,10
2001	184	22,39	-4,69
2002	57	57,45	-18,06
2003	64	59,25	0,27
2004	72	62,08	3,46
2005	54	56,62	6,75
2006	67	70,62	5,19
2007	49	87,89	9,20
2008	46	58,92	5,67
2009	56	62,39	4,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200* [lata 2001–2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005–2009]. Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39; 2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04; 2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Historia rozwoju korporacji

- 1941 utworzenie *Centre National d'Études des Télécommunications* - instytutu badawczego, mającego na celu rozwój łączności;
- Lata 1970 – państwo francuskie powierza DGT (*Direction Générale des Télécommunications*) plan „nadrobienia zaległości” kraju w dziedzinie telefonizacji (plan "delta LP" – przyrost liczby linii telefonicznych);
- 1988 DGT zostaje oddzielone od ministerstwa jako *France Telecom* a w 1990 r. FT staje się autonomicznym przedsiębiorstwem publicznym; w 1996 r. *France Telecom* staje się spółką akcyjną (z państwem francuskim jako jedynym akcjonariuszem);
- 1998 zakup *NordNet*;
- 2000 FT odkupuje od *Vodafone/Mannesmann* firmę *Orange Plc*²⁷⁶;
- 2004 państwo francuskie sprzedaje część swoich udziałów i FT staje się spółką prywatną; obecnie państwo francuskie posiada ok. 26 % akcji FT;
- 2005 nabycie 77% udziałów hiszpańskiej firmy z branży telefonów komórkowych *Amena*, zmieniając ją na *Orange Espana*;
- 2005 powstanie sieci *Orange Polska* poprzez zmianę marki dotychczasowej sieci *Idea* na *Orange*;
- 2006 *Orange* staje się oficjalną marką telefonii komórkowej francuskiej grupy na całym świecie;
- 2007 *FT Orange* sprzedaje *Orange Holandia* i kupuje austriackiego operatora *One*;
- 2008 FT zamierzał kupić skandynawską firmę *TeliaSonera* (zaferował 41,9 mld USD) – następnie jednak FT wycofał ofertę²⁷⁷;
- 2009 sojusz strategiczny z *Deutsche Telekom* w Wielkiej Brytanii (*joint venture T-Mobil* i *Orange*).

Marka i główne produkty

Oferta *France Telecom* jest zróżnicowana dla poszczególnych krajów, zatem stosowana jest strategia produktowa policentryczna. Zasadniczo ofertę można podzielić na dwie części: B2C – ofertę dla klientów indywidualnych oraz B2B – ofertę dla klientów biznesowych.

²⁷⁶Orange Plc powstał w Wielkiej Brytanii w 1994 r. Od 1999 r. rozwija się poza Wł. Brytanią, kupując udziały w firmach w Austrii, Belgii, Szwajcarii, Hongkongu, Australii, Izraelu i w Indiach. W 1999 r. niemiecka firma Mannesmann kupiła Orange. Zaledwie kilka miesięcy później Mannesmann został kupiony przez Vodafone. Europejskie przepisy antymonopolowe zobowiązały Vodafone do odsprzedaży Orange, tak France Télécom wchodzi w posiadanie firmy/marki.

²⁷⁷France Telecom nie chce już TeliaSonera: Puls Biznesu; 30.06.2008.

Obie oferty obejmują trzy sfery²⁷⁸:

- telefonii komórkowej: Orange Pop, Orange Music, Orange Go – (69% przychodów FT);
- telefonii stacjonarnej (głównie w Polsce i Francji) – (18% przychodów FT);
- internetu szerokopasmowego: Orange Free, Orange Freedom oraz usług audiowizualnych i medialnych (telewizji cyfrowej, usług i gier oraz innych rozwiązań IT) – (13% przychodów FT).

Oficjalną marką telefonii komórkowej francuskiej grupy FT na całym świecie jest Orange. Wartość marki *Orange* wg rankingu *Financial Times BrandZ 2010* wyniosła 14,02 mld USD (w rankingu *Best Global Brands 2010* mark w ogóle nie jest notowana)²⁷⁹.



Struktura organizacyjna

France Telecom cechuje się spłaszczoną strukturą organizacyjną, implementując strukturę macierzową. Grupa zarządzana jest przez:

- Przewodniczącego Grupy FT (po reformie z 1990 r., wcześniej Dyrektor Generalny Komunikacji) to odpowiednik *Chairmana* i *Chief Executive Officera* (CEO), których kompetencje w przypadku tej korporacji mieszczą się w jednej osobie.
- Radę Dyrektorów (zarząd) obejmuje: dyrektorów wybranych przez Walne Zgromadzenie, dyrektorów reprezentujących państwa, dyrektorów reprezentujących pracowników, dyrektorów reprezentujących akcjonariuszy – pracowników, przedstawiciela Centralnego Komitetu Firmy oraz sekretarz Zarządu.
- Generalny Komitet Zarządzający (składa się z dziewięciu osób) jest odpowiedzialny za zmiany strategii, monitoruje działanie całej grupy (a zwłaszcza jej wyniki finansowe). Do jego współpracowników należą pozostali członkowie Rady Dyrektorów do spraw: finansów i IT; innowacji i marketingu; zasobów ludzkich; rozwoju biznesu międzynarodowego; transformacji; strategii rozwoju grupy; usług biznesowych.

²⁷⁸Z raportu finansowego *France Telecom* za 2009 r. wynika, że 69 % (4,5 mln EUR) to usługi telefonii komórkowej, 18% telefonia stacjonarna, 13% inne.

²⁷⁹Wartość marki wg BrandZ w latach 2006-2009 wynosiła odpowiednio (nawiasach podano miejsce w rankingu): 2006 r. 9,4 mld USD (62), 2007 r. 9,9 mld USD (53), 2008 r. 14,1 mld USD (50), 2009 r. 13,2 mld USD (53). http://interbrand.com/Best_Global_Brands.aspx (2010); http://www.BrandZ_Top100_Report.pdf (2006-2009) oraz http://www.2010_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx.pdf; s.103; 2010.11.28.

Analizując strukturę organizacyjną korporacji warto jeszcze zwrócić uwagę na specjalizację kilku jednostek biznesowych, działających w ramach sieci FT:

- **Orange Plc** – z operatora sieci komórkowej stała się spółką holdingową;
- **Orange Business Services** – rozwiązania i usługi telekomunikacyjne dla przedsiębiorstw i sektora publicznego;
- **NordNet** – rynki produktów i usług telefonii internetowej i usług szerokopasmowych w północnej Francji – na szczeblu krajowym; usługi hostingowi;
- **W-HA** – spółka zależna, w 100% własność *France Telecom*, rozwija usługi i mobilne zakupy internetowe;
- **Etrali** – integrator systemów sprzedaży oraz usług sieciowych dla podmiotów finansowych;
- **Expertel Consulting** – w 100% zależna spółka, doradztwo dla dużych przedsiębiorstw i administracji; koncentruje się na wpływie technologii i innowacji na wydajność przedsiębiorstw;
- **GlobeCast** – spółka zależna w 100%; jest wiodącym światowym dostawcą usług skanowania, agregacji, przekazywania treści i ich przetwarzania przez platformy w telewizję satelitarną, telewizję cyfrową naziemną, kablową, IPTV, telewizję na komputerze, telewizorze lub do sieci telefonii komórkowej;
- **Viaccess** – spółka zależna, w 100%; tworzy system szyfrowania oferty telewizji cyfrowej;
- **France Telecom e-commerce** – sprzedaż produktów i usług telefonicznych, internetowych (sklepów internetowych, *France Telecom* i *Orange*);
- **Grupa TP** – operator telekomunikacyjny w Polsce, który ma w ofercie telefonię stacjonarną, komórkową i internet;
- **France Telecom Marine** – budowa i eksploatacja sieci morskich *France Telecom*;
- **FRANCETel** – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, która specjalizuje się w kredytach, zaprojektowana w celu zapewnienia rozwiązań kredytowych dla pracowników, ale również, aby oferować finansowanie sprzętu Orange (lokalizacja PC + dostęp do internetu).

W tabeli 64 przedstawiono rozkład filii *France Telecom* w podziale kontynentalnym.

Tabela 64 – Filii France Telecom na świecie

Liczba filii (kontynenty)	Umiejscowienie
Europa (28)	Francja, Wielka Brytania, Polska, Słowacja, Austria, Rosja, Mołdawia, Szwajcaria, Rumunia, Hiszpania, Belgia, Bułgaria, Czechy, Dania, Finlandia, Niemcy, Grecja, Węgry, Irlandia, Włochy, Luksemburg, Malta, Holandia, Norwegia, Portugalia, Rumunia, Hiszpania, Szwecja
Azja i Oceania (15)	Chiny, Korea, Japonia, Wietnam, Indie, Australia, Hon Kong, Indonezja, Malezja, Nowa Zelandia, Filipiny, Singapur, Tajwan, Tajlandia, Vanuatu
Ameryka Północna (3)	Stany Zjednoczone, Dominikana, Karaiby
Afryka (14)	Senegal, Mali, Niger, Egipt, Wybrzeże Kości Słoniowej, Uganda, Madagaskar, Botswana, Kamerun, Gwinea, Kenia, Reunion, Mauritius, RPA
Ameryka Łacińska (13)	Argentyna, Bolivia, Brazylia, Chile, Kolumbia, Ekwador, Meksyk, Paragwaj, Peru, Urugwaj, Wenezuela, Meksyk, kraje Karaibskie
Bliski Wschód (2)	Jordania, Bahrajn, Zjednoczone Emiraty Arabskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Global footprint”; www.francetelecom.com; 2010.01.09.

Należy podkreślić, że *France Telecom* jest liderem w słabo rozwiniętych państwach, a zwłaszcza w Afryce. Jest jedynym operatorem telefonii komórkowej i stacjonarnej, który dokonuje tak zaawansowanej ekspansji na tym obszarze. W tabeli 65 przedstawiono udziały *France Telecom* w aktywach wybranych spółek w poszczególnych państwach.

Tabela 65 – Udziały France Telecom w aktywach wybranych spółek

Europa	<p>Austria: Software Daten Service Gesellschaft m.b.H. (100%); T-Mobile Austria GmbH- (100%); “T-Online.at” Internet Service GmbH (100%); T-Systems Austria GesmbH (100%)</p> <p>Belgia: T-Systems Belgium NV (100%)</p> <p>Bulgaria: Orbitel A.D. (100%)</p> <p>Chorwacja: T-Hrvatski Telekom (HT-Hrvatske Telekomunikacije d.d.) (51%); T-Mobile Croatia (T-Mobile Hrvatska d.o.o.)- 100% udziałów posiadanych przez T-Hrvatski Telekom</p> <p>Czechy: T-Mobile Czech Republic, a.s.(60.77%); T-Systems PragoNet, a.s. (100%)</p> <p>Dania: T-Systems Nordic TC Services A/S(100%)</p> <p>Francja: T-Systems France SAS (100%)</p> <p>Węgry: Magyar Telekom NyRt. (59.21%); T-Mobile Hungary (jednostka gospodarcza Magyar Telekom); T-Systems Hungary Kft.(51% udziałów posiadanych przez T-Systems; 49% posiadanych przez Magyar Telekom</p> <p>Włochy: T-Systems Italia S.p.A. (100%)</p> <p>Luksemburg: T-Systems Luxembourg S.A. (100%)</p> <p>Macedonia: Makedonski Telekom AD-Skopje (56.67% udziałów posiadanych przez Magyar Telekom); T-Mobile Macedonia A.D. (MobiMak</p>
---------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Europa	<p>do września 2006)-100% udziałów posiadanych przez MakTel</p> <p>Montenegro: Telekom Montenegro (Crnogorski Telekom a.d.)-76.53% udziałów posiadanych przez Magyar Telekom; T-Mobile Montenegro (T-Mobile Crna Gora d.o.o.) 100% udziałów posiadanych przez Telekom Montenegro</p> <p>Holandia: T-Mobile Netherlands B.V. (100%); T-Systems Nederland B.V. (100%)</p> <p>Polska: PTC Polska Telefonia Cyfrowa Sp.z o.o. (97.%); T-Systems Polska Sp.z o.o. (100%)</p> <p>Rosja: T-Systems CIS (100%)</p> <p>Słowacja: Slovak Telekom, a.s. (51%) T-Mobile Slovensko, a.s. (100% udziałów posiadanych przez Slovak Telekom); T-Systems Slovakia s.r.o. (100%)</p> <p>Hiszpania: T-Systems ITC Iberia, S.A. (100%)</p> <p>Szwajcaria: T-Online.ch AG (100%); T-Systems Schweiz AG (100%)</p> <p>Turcja: T-Systems Telekomunikasyon Limited Sirketi (100%)</p> <p>Wielka Brytania: T-Mobile UK Limited (100%); T-Systems Limited (100%)</p>
Ameryka Północna i Połudnowa	<p>Kanada: T-Systems Canada, Inc. (100%)</p> <p>Meksyk: T-Systems Mexico S.A. de C.V. (100%)</p> <p>Stany Zjednoczone: T-Systems North America, Inc. (100%); T-Mobile USA, Inc. (100%)</p> <p>Argentyna: T-Systems Argentina S.A. (100%)</p> <p>Brazylia: T-Systems do Brasil Ltda. (100%)</p>
Azja i Afryka	<p>Hongkong: T-Systems China Limited (100%)</p> <p>Indie: T-Systems India Private Limited (100%)</p> <p>Japonia: T-Systems Japan K.K. (100%)</p> <p>Chiny: T-Systems P.R. China Ltd. (100%)</p> <p>Singapore: T-Systems Singapore Pte. Ltd. (100%)</p> <p>RPA: T-Systems South Africa (Pty) Limited (74,9%)</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.francetelecom.com

Kształtowanie systemu powiązań (kluczowe przedsięwzięcia) *France Telecom* w ramach sektora, decydujące o obecnej pozycji korporacji przedstawia tabela 66.

Tabela 66 – System powiązań branżowych *France Telecom*

Nazwa podmiotu współpracującego	Typ umowy (data)	Zakres przedmiotowy współpracy
Alcatel Alsthom SA	<i>joint venture</i> , 1994	inwestycja 37,5 mln USD w <i>Globalstar Mobile Satellite Telephone System</i>
Nortel Networks	<i>joint venture</i> , 1999	powstanie <i>Global One Communications</i> (siedziby: USA, Niemcy); obsługa rynków: Niemiec, Francji, Wł.Brytanii, Irlandii
Deutsche Telecom Sprint	<i>joint venture</i>	umowa <i>FT, DT i Sprint</i> ; utworzenie centrów danych (Global) One dla klientów korporacyjnych; Global One powstały w Niemczech, USA, Londynie, Tokyo, Hongkongu i Sao Paulo; FT posiada pakiet kontrolny (71 %) akcji <i>Global One</i>

Equant	przejęcie, 2000	FT przejmuje <i>Equant</i> (jedną z największych na świecie baz danych) za 2,8 mld funtów i łączy go z przynoszącym straty pionem telekomunikacyjnym <i>Global One</i>
Orange Plc (Vodafone)	przejęcie 100%, 2000	operator komórkowy; pełne przejęcie 2003 r.; za pełną kontrolę FT zapłacił 7,1 mld EUR
Vodafone	zakup 4,3% udziałów	współpraca w zakresie świadczenia usług telekomunikacyjnych
MobiNil	przejęcie, 2001	FT powiększył swoje udziały w egipskim <i>MobiNil</i> (z 46,1%) do 71,25% odkupując pakiet akcji od <i>Motoroli</i> za 252 mln USD (pozostała część 28,75% posiada <i>Orastrcom Telecom Kair</i>)
Access Linux Platform (ALP)	sojusz, 2005	rozwój aplikacji <i>Linux</i> do telefonów komórkowych
Deutsche Telecom	<i>joint venture</i>	1,8% udziałów - usługi telekomunikacyjne
Black Berry	alians strategiczny	rozwój narzędzi <i>Black Berry</i> w telefonach komórkowych
Microsoft	2002, alians strategiczny	dostosowywanie narzędzi <i>Microsoft</i> do telefonów komórkowych
Motorola	2006, alians strategiczny	rozwój aplikacji do telefonów firmy <i>Motorola</i> ; rozwiązania dla dostawców usług, rozwijanie sieci, platforma zarządzania mediami na wielu ekranach, wdrażanie nowych usług telewizyjnych
Nokia, Siemens	alians strategiczny	rozwój aplikacji do telefonów <i>Nokia</i> ; rozwój modułu M2M (<i>Siemens</i>); <i>Nokia Siemens Networks</i> zarządzanie i rozbudowa usług w sieci telefonii komórkowej <i>Orange 2G/3G</i> w Wielkiej Brytanii
Tele Atlas	alians strategiczny	rozwój automapy jako narzędzia telefonów komórkowych
Sony Ericsson	alians strategiczny	rozwój aplikacji do telefonów <i>Sony Ericsson</i>
Numonyx	umowa <i>outsourcingowa</i>	<i>Orange Business Services</i> podpisał 7 letnią umowę o wartości 160 mln EUR z wiodącym dostawcą pamięci <i>flash</i>
Symbian	alians strategiczny	ulepszanie oprogramowania do telefonów komórkowych
Texas Instruments	alians strategiczny	technologie bezprzewodowe
Amena	przejęcie, 2005	zakup 77 % udziałów; hiszpański operator sieci telefonicznej
Silicomp Group	przejęcie, 2006	FT przejął pakiet kontrolny (54% akcji) w <i>Diwan Silicomp</i> spółce specjalizującej się w integracji elementów oprogramowania w czasie rzeczywistym do zastosowań przemysłowych jak również w usługach bezpieczeństwa systemów sieciowych
T-Mobile UK (Deutsche Telecom)	<i>joint venture</i> (50/50), 2009	FT (<i>Orange UK</i>) i DT (<i>T-Mobile UK</i>) ogłosiły utworzenie największej sieć komórkowej z 37% udziałem w rynku Wielkiej Brytanii
Mobilcom AG	<i>joint venture</i>	licencja UMTS; siedziba Niemcy

	(50/50), 2010	
Meditel	przejęcie, 2010	zakup 40 % udziałów w marokańskiej firmie <i>Meditel</i>
Korek Telecom	zakup udziałów, 2010	nabycie udziałów i w celu rozwoju rynku (Irak)
CANAL +	<i>joint venture</i> (50/50), 2010	współpraca (od 2011 r.) w tworzeniu kanałów telewizyjnych; orange dostarcza wiedzę techniczną na opracowanie interaktywnych usług, <i>Canal +</i> wnosi swoje umiejętności produkcji; siedziba Francja
Vodafone, T-Mobile, O2, Hutchinson Wchinpooa	platforma wymiany wiedzy	ulepszenie wewnętrznych standardów reklama telefonów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.francetelecom.com; <http://www.totaltele.com/view.aspx>; http://findarticles.com/p/articles/ai_54082377; <http://www.independent.co.uk/news/business/news/france-telecom-merges-equant-with-global-one-623510.html>; <http://www.arabianbusiness.com/france-telecom-eyes-acquisition-in-iraq-as-part-of-mideast-expansion-364323.html>; www.independent.co.uk/21/11/2000; http://www.orange.com/en_EN/press/press_releases/cp110119en.jsp; www1.albawaba.com/.../france-telecom-buys-motorola-shares-mobinil/2001/01/09; www.lightreading.com/document.155463; 2010.11.31.

Realizując strategię globalną *France Telecom* uczestniczy w wielu przedsięwzięciach promocyjnych (zwłaszcza jako sponsor). Sponsoring sportowy *France Telecom* dostosowany jest do specyfiki poszczególnych rynków lokalnych, dlatego są to np.: w Francji *Tour de France*, *Rugby World Cup* oraz Francuska Federacja Żeglarsstwa, ACB w Hiszpanii, Ekstraklasa Piłki Nożnej w Polsce, a Liga Hokejowa na Słowacji. Można wskazać także działania w zakresie sponsoringu kulturalnego: *Festival Cannes* czy produkcja filmu „Katyń”.

France Telecom jest jednym z czterech reprezentantów branży telekomunikacyjnej w pierwszej dwudziestce rankingu UNCTAD. Wyprzedzają go brytyjski *Vodafone* i hiszpańska *Telefónica*, a „tuż za plecami czai się” niemiecki *Deutsche Telekom*. Potwierdza to, że żyjemy w gospodarce, w której przepływ informacji stanowi podstawę rozwoju gospodarczego. *France Telecom* musi jednak pamiętać, że konkurencja jest silna (a posiada w tej grupie najniższe aktywa – 132 mld USD w 2009 r. na tle 218 mld *Vodafone*, 183 mld *Deutsche Telekom* i 156 mld *Telefónica*²⁸⁰), dlatego konieczna jest „mądra strategia walki” o kolejne rynki i solidność w obsłudze już pozyskanych. W latach 2009–2015 korporacja planuje wydać na badania i rozwój 2 mld USD, pytanie czy to wystarczy, aby utrzymać się w czołówce? W rankingu najbardziej podziwianych korporacji *The Most Admired Companies* dla sektora telekomunikacyjnego *France Telecom*

²⁸⁰Dane za 2009 r. na podstawie Forbes The Global 2000/2010; poz. od 32 do 144; www.forbes.com/lists; 2010.04.21

zanotował bowiem dość znaczący spadek z pozycji 8 w 2009 r. na pozycję 12 w 2010 r.²⁸¹.



2.19. Deutsche Telekom AG

*Deutsche Telekom AG*²⁸² jest jednym z wiodących dostawców usług telekomunikacyjnych i technologii informacyjnej na świecie, wyznaczającym międzynarodowe standardy. Notowany na giełdzie we Frakfurcie na platformie XETRA oraz na NYSE. *Deutsche Telekom* jest reprezentowany w ponad 50 państwach. Jest jednym z największych dostawców usług telekomunikacyjnych w Europie. Świadczy swoje usługi także w Azji, obu Amerykach i Afryce Południowej (mapa 10).

Mapa 10 – Rozkład aktywności geograficznej Deutsche Telekom



Źródło: www.telekom.de

Deutsche Telekom AG jest największą niemiecką firmą telekomunikacyjną. Wcześniej telekomunikacyjne ramię państwowego monopolisty *Deutsche Bundespost* (Niemieckiej Poczty), podzielonej na trzy części i sprywatyzowanej w 1996 r. W 2008 r. niemiecki rząd posiadał 15% akcji firmy, a kolejne 17% pośrednio przez państwowy bank KfW. Główna siedziba spółki mieści się w Bonn.

Wartość rynkowa DT w okresie 2000–2009 zmieniała się w przedziale 87–46 mld USD, zyski „skakały” jeszcze bardziej. W 2002 r.

²⁸¹The World's Most Admired Companies; 2009, 2010; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/.../industries/.html>; 2010.11.30.

²⁸²<http://www.deutschetelekom.com/dtag/cms/content/dt/en/30782;2009.05.20>.

koncern zanotował gigantyczną stratę 29 mld USD. Najlepszym rokiem był 2005, kiedy zyski DT przekroczyły 6 mld USD. Od połowy dekady zyski wyraźnie obniżają się, (co potwierdzają dane w tabeli 67). Mimo zmienności zysków i wartości rynkowej pozycja korporacji na rynku telekomunikacyjnym jest dość stabilna, co jest wynikiem rozbudowanej struktury.

W rankingu najbardziej podziwianych korporacji *The Most Admired Companies* dla sektora telekomunikacyjnego *Deutsche Telekom* w ostatnich latach utrzymywało 9 pozycję²⁸³.

Tabela 67 –Wartość rynkowa i zysk *Deutsche Telekom* (2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	37	87,53	5,02
2001	77	46,47	-3,23
2002	51	62,85	-28,91
2003	48	70,53	0,27
2004	59	69,79	5,76
2005	39	66,22	6,29
2006	56	78,08	4,23
2007	172	83,19	0,83
2008	63	52,96	2,07
2009	144	56,25	0,49

Zródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200*

[lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009].

Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39;

2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04;

2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Deutsche Telekom oferuje usługi komunikacyjne pod parasolem trzech marek „T”. *T-Home* dla wszystkich produktów i usług przeznaczonych do użytku domowego. *T-Mobile* dla produktów i usług, przeznaczonych do mobilnego użytku. *T-Systems* dla oferty rozwiązań ICT średniego i dużego rozmiaru. Marka *T-Mobile* została wyceniona w rankingu *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2010* na 13,01 mld USD i umieszczona na 6 miejscu rankingu dla sektora telekomunikacyjnego²⁸⁴.

²⁸³Należy jednak podkreślić, że z omawianych w niniejszym opracowaniu spółek telekomunikacyjnych wyprzedzają go jedynie dwie: Vodafone i Telefonica. *The World's Most Admired Companies*; 2009, 2010;

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/.../industries/.html>; 2010.11.30.

²⁸⁴Wartość marki w latach 2006-2009 wynosiła odpowiednio (nawiasach podano miejsce w rankingu): 2006 r. 11,87 mld USD (45), 2007 r. 8,04 mld USD (77), 2008 r. 8,94 mld USD (83), 2009 r. 10,86 mld USD (63).

Historia rozwoju korporacji

- 1949 powstanie *Deutsche Bundespost*, pierwszej poczty niemieckiej;
- 1958 powstanie pierwszej mobilnej sieci komunikacji w Niemczech o nazwie *A-Network*;
- 1972 powstanie sieci bezprzewodowej *B-Network* (w Niemczech);
- 1977 *Deutsche Bundespost* prezentuje jedną z pierwszych usług *online*; jest to aplikacja „Btx” – wyświetlająca tekst, która łączy telewizor z komputerem za pomocą sieci telefonicznej;
- 1985 zaczyna działać *C-Network* w Niemczech, sieć mobilnej telefonii komórkowej;
- 1990 reforma poczty i telekomunikacji w Niemczech doprowadza do rozdzielenia *Deutsche Bundespost* na trzy niezależne jednostki, w tym *Deutsche Bundespost Telekom*;
- 1992 uruchomienie *D-Network*, cyfrowa sieć komunikacyjna, bazująca na standardzie GSM; uruchomienie pierwszej transatlantyckiej sieci optycznej między USA a Niemcami;
- 1993 przejęcie węgierskiej telekomunikacji krajowej *Matav*; wzmocnienie pozycji spółki w Europie Centralnej;
- 1995 narodziny *T-online* w wyniku rozwinięcia „Btx” jako kombinacji usług *e-mail* oraz dostępu do internetu;
- 1995 prywatyzacja *Deutsche Bundespost Telekom* i utworzenie *Deutsche Telekom AG*;
- 1996 *Deutsche Telekom AG* (DT) trafił na giełdę;
- 1997 stworzenie cyfrowej sieci telekomunikacji na terenie całych Niemiec;
- 1999 DT wprowadza bardzo szybki dostęp do Internetu T-DSL, bazujący na technologii ADSL;
- 1999 *Deutsche Telekom* kupuje brytyjskie *One2One*.
- 2000 *Deutsche Telekom* tworzy: *T-Online International AG*, *T-Mobile International AG*, *T-Com*;
- 2001 *T-System* nabywa amerykańskich dostawców usług telekomunikacyjnych: *VoiceStream* oraz *Powertel*, stając się pierwszym na świecie transatlantyckim dostawcą mobilnej telekomunikacji opartej na standardzie GSM;
- 2002 spółka przeżywa kryzys (straty sięgają 67 mld EUR); pragnąc obniżyć zadłużenie sprzedaje część swoich aktywów niezwiązanych z podstawową działalnością grupy;

<http://www.millwardbrown.com/Sites/mbOptimor/Ideas/BrandZTop100.aspx> (2006-2009)
oraz http://www.2010_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx.pdf; s.103; 2010.11.28.

- 2004 ustanowienie fundacji o nazwie *Deutsche Telekom Foundation* (patronat nad dostarczaniem usług internetowych do 40 tys. szkół w Niemczech, a także w Słowacji -system *T@School*);
- 2005 węgierska spółka zależna *Matav* zmienia swoją nazwę na *Magyar Telekom*;
- 2006 fuzja *T-Mobile International AG* i *Deutsche Telekom AG*;
- 2006 *Deutsche Telekom* i izraelski *Ben Gurion University* otwierają instytut badań i rozwoju;
- 2007 *Deutsche Telekom AG* wprowadza nową markę „*Congstar*”, mającą dotrzeć do młodszych odbiorców;
- 2007 *Deutsche Telekom* kupuje holenderskie *Orange* oraz *SunCom Wireless* (przez swoją amerykańską filię *T-Mobile USA*);
- 2008 sprzedaż *DeTeImmobilien* zależnego od *Deutsche Telekom* australijskiej firmie *Strabag SE*;
- 2008 *T-Mobile* staje się dystrybutorem telefonów Ippon;
- 2008 współpraca T-Mobile w ramach *Open Handset Alliance*²⁸⁵ (m. in. *Google, Motorola, Samsung, Intel*) -pierwszy telefon komórkowy oparty na systemie operacyjnym Android;
- 2009 *Deutsche Telekom* i *France Telecom* podpisują umowę o połączeniu swoich brytyjskich spółek-powstał największy operator komórkowy w Wielkiej Brytanii.

Marka i główne produkty

Produkty oferowane przez *Deutsche Telekom AG* to oczywiście usługi telekomunikacyjne i inne usługi informacyjne (stałe i mobilne łącza do transmisji internetowych, usługi sieciowe i technologiczne). Dodatkowo w ofercie firmy znajdują się aparaty telefoniczne (stacjonarne i komórkowe) oraz inne urządzenia wykorzystywane w systemie informacyjno-telekomunikacyjnym (np. do szerokopasmowej transmisji danych).

Główne marki korporacji *Deutsche Telekom*:

- *T-Home* (dawniej T-Com) – operator IPTV;
- *T-Online* – dostawca usług internetowych (ISP);
- *T-Mobile* – operator telefonii komórkowej;
- *T-Systems* – integrator systemów teleinformatycznych;
- *Congstar* – oferta dla młodych klientów.

System organizacyjny korporacji

Struktura organizacyjna korporacji w znaczeniu funkcjonalnym to działy spółki:

²⁸⁵Open Handset Alliance tworzą 34 firmy, których celem jest opracowanie technologii, które istotnie zmniejszą koszty rozwoju, dystrybucji urządzeń i usług komórkowych; <http://e-biznes.pl/temat/open-handset-alliance>; 2007.11.07.

- **T-Home** (dawniej T-Com) – operator IPTV (internet, telewizja);
- **T-Online** (siedziba Darmstadt, Niemcy) – oferowane produkty i usługi działu to: T-Online Messenger (TOM), Internet Telephony, E-Mail;
- **T-Mobile** (siedziba Bonn, Niemcy) – operator sieci telefonii komórkowej, który posiada znaczne udziały w sieciach: AMC (Albania), GLOBUL (Bułgaria), HT-ERONET (Bośnia i Hercegowina), Cosmote (Grecja i Rumunia), Cosmofon (Macedonia), Era (Polska 93% udziałów); oferowane produkty i usługi działu to: GSM, GPRS, EDGE, 3G, UMA, UMTS (HSDPA), Hotspots WLAN (WiFi), T-Mobile HotSpot @ Home;
- **T-Systems (siedziba Frankfurt, Niemcy)** – dział odpowiedzialny za świadczenie usługi dużym klientom biznesowym, integrację systemów (SI); obejmuje także dział badań i rozwoju; w skład działu wchodzi: ITENOS – międzynarodowa sieć usług telekomunikacyjnych, T-Systems Multimedia Solutions GmbH, T-Systems Business Services (BS), T-Systems Enterprise Services (ES).

W tabeli 68 przedstawiono rozkład filii oraz ich centrale.

Tabela 68 – Globalna struktura organizacyjna Deutsche Telekom

Liczba filii (rozkład kontynentalny)	Umiejscowienie central / spółki zależne
Europa - 25*	Albania, Austria, Belgia, Bułgaria, Chorwacja, Republika Czech, Dania, Macedonia, Francja, Grecja, Węgry, Włochy, Luksemburg, Montenegro, Holandia, Polska, Rumunia, Serbia, Rosja, Słowacja, Szwajcaria, Hiszpania, Turcja, Ukraina, Wielka Brytania
Ameryka Płn. - 3	Kanada, Meksyk, USA T-Systems Canada, Inc.; T-Systems Mexico S.A. de C.V.; T-Systems North America, Inc.; T-Mobile USA, Inc.
Ameryka Płd. - 2	Argentyna, Brazylia T-Systems do Brasil Ltda.; T-Systems Argentina S.A.
Azja - 4	Hongkong, Japonia, Chiny, Singapur T-Systems China Limited (Hongkong)T-Systems India Private Limited; T-Systems Japan K.K. T-Systems P.R. China Ltd.
Afryka - 1	Południowa Afryka T-Systems South Africa (Pty) Limited 74.90%

***Deutsche Telekom AG w Europie:** Austria: Software Daten Service Gesellschaft m.b.H.; T-Mobile Austria GmbH; T-Online.at” Internet Service GmbH ; T-Systems Austria GesmbH; Belgia: T-Systems Belgium NV; Bułgaria: Orbitel A.D.; Chorwacja: T-Hrvatski Telekom (HT-Hrvatske Telekomunikacije d.d.) 51.00%; T-Mobile Croatia (T-Mobile Hrvatska d.o.o.); Czechy: T-Mobile Czech Republic, a.s. 60.77% ; T-Systems PragoNet, a.s. ; Dania: T-Systems Nordic TC Services A/S; Francja: T-Systems France SAS; Węgry: Magyar Telekom NyRt. 59.21% ; T-Mobile Hungary T-Mobile Hungary, jednostka należąca do Magyar Telekom ; T-Systems Hungary Kft. 51.00% udziałów posiada T-Systems, 49.00% udziałów posiada Magyar Telekom ; Włochy: T-Systems Italia S.p.A; Luksemburg: T-Systems Luxembourg S.A.; Macedonia: Makedonski Telekom AD-Skopje 56.67% udziałów posiada

Magyar Telekom ; T-Mobile Macedonia A.D. ; Czarnogóra:Telekom Montenegro (Crnogorski Telekom a.d.) 76.53% udziałów posiada Magyar Telekom ; T-Mobile Montenegro (T-Mobile Crna Gora d.o.o.) 100.00% udziałów posiada Telekom Montenegro ; Holandia: T-Mobile Netherlands B.V. ; T-Systems Nederland B.V. ; Polska: PTC Polska Telefonia Cyfrowa Sp.z o.o. 97.00% ; T-Systems Polska Sp.z.o.o. ;Rosja:T-Systems CIS; Słowacja: Slovak Telekom, a.s. 51.00% ; T-Mobile Slovensko, a.s. T-Systems Slovakia s.r.o.; Hiszpania: T-Systems ITC Iberia, S.A. ; Szwajcaria:T-Online.ch AG; T-Systems Schweiz AG; Turcja:T Systems TelekomÜnikasyon Limted Sirketi; Wielka Brytania: T-Mobile UK Limited ; T-Systems Limited.

System władz spółki *Deutsche Telekom AG* obejmuje dwa główne elementy:

- **Zarząd na czele z prezesem zarządu** – w skład, którego wchodzi: zastępca prezesa zarządu dyrektor finansowy, dyrektor ds. zasobów ludzkich, dyrektor produkcji; pozostali członkowie zarządu to: osoba zajmująca się *T-Mobile* oraz innowacjami i rozwojem produktów, osoba zajmująca się *T-Home* oraz serwisem i sprzedażą; osoba zajmująca się partnerami handlowymi, osoba zajmująca się ochroną danych osobowych oraz zgodnością działań spółki z prawem;
- **Radę Nadzorczą na czele z prezesem Rady Nadzorczej** – w skład wchodzi 20 członków, w czym 10 przedstawicieli ze strony pracowników oraz 10 przedstawicieli ze strony udziałowców.

W tabeli 69 przedstawiono budowanie systemu powiązań korporacji *Deutsche Telekom*.

Tabela 69 – Powiązania wewnętrzbranżowe *Deutsche Telekom*

Nazwa podmiotu współpracującego	Typ umowy	Zakres przedmiotowy współpracy	Data
France Telecom	<i>joint venture (50/50)</i> ²⁸⁶	połączenie oddziałów DT i FT w Wielkiej Brytanii; powstanie największego operatora telefonii komórkowej na Wyspach Brytyjskich; zachowanie marek T-Mobile i Orange na 18 miesięcy	2009
OTE	zakup udziałów (25%)	usługi telekomunikacyjne	2008
Google, HTC, Intel, Motorola, Qualcomm, Texas Instruments, Samsung, LG	otwarty sojusz strategiczny- <i>Open Handset Alliance (OHA)</i>	opracowywanie otwartych standardów dotyczących tzw. urządzeń mobilnych	2007
ImmoScout 24	zakup udziałów	usługi telekomunikacyjne	2007
SunCom Wireless	zakup udziałów	usługi komunikacji bezprzewodowej	2007
MATAV	przejęcie większościowego pakietu udziałów	usługi telekomunikacyjne (głównie dla rynku węgierskiego)	2005
Utel	zakup udziałów	usługi telekomunikacyjne	2005
VoiceSteam Wireless	zakup udziałów	komunikacja komórkowa	2001

²⁸⁶ Deutsche Telekom połączy się z France Telecom w Wielkiej Brytanii; <http://wyborcza.pl/1,76842,7231693>; 2009.11.20.

Atlas	stowarzyszenie	usługi telekomunikacyjne	1998
Global One	stowarzyszenie	usługi telekomunikacyjne	1998
DeTeMobil GmbH	zakup udziałów	usługi telekomunikacyjne	1996
Eunetcom	<i>joint venture</i>	usługi telekomunikacyjne	1996
Samsung	współpraca nad projektem T-City	projekty innowacyjne (projekt T-City)	1995
Alcatel Lucent	współpraca partnerska	projekty innowacyjne dotyczące transmisji danych; poszerzenie współpracy -kontrakty na rozwiązania transportu optycznego danych i głosu z czterema podmiotami DT w Austrii, Czechach, Polsce i Słowacji (2009)	1995

Źródło: opracowanie na podstawie: Kucharz A; Stan właścicielski w sektorze telekomunikacyjnym w krajach Unii Europejskiej; www.biurose.sejm.gov.pl; 07.07.2002 oraz <http://www.docstoc.com/docs/32685847/Deutsche-Telekom-AG-Projekt-T--City>; 04.04.2010.

Fuzja *Deutsche Telekom z France Telecom* w Wielkiej Brytanii sprawiła, że 65% brytyjskiego rynku telefonii komórkowej znalazło się w rękach operatorów spoza Zjednoczonego Królestwa. Powstała spółka *joint venture* DT i FT uzyskała, ponad 1/3 udział w rynku brytyjskim rynku telefonii komórkowej, detronizując dotychczasowego lidera hiszpańską *Telefonikę* (sieć O₂ miała 27% rynku brytyjskiego). Ostatecznie posiadający 25% udział w rynku rodzimy, brytyjski *Vodafone* spadł na trzecie miejsce. *Joint-venture* DT i FT to dowód na to że, kooperacja, czyli współpraca bezpośrednich konkurentów jest najlepszą bronią w dynamicznie zmieniającej się globalnej przestrzeni biznesowej i pozwala na konkurowanie nawet z najpotężniejszymi konkurentami (*Vodafone* to przecież numer 2 na liście WIR2009, a numer 1 wśród spółek telekomunikacyjnych), w dodatku na ich rodzimym rynku.

Wydaje się jednak, że korporacja swój rozkwit przeżywała w latach 2004–2005 a obecnie musi dołożyć wszelkich starań, żeby nie wypaść ze światowej czołówki. Szczególnie silna jest tu presja nowych konkurentów np. *China Mobile*. Spadające nakłady na badania i rozwój (z 0,9 mld USD rocznie w latach 2001–2004 do 0,2 w latach 2005–2010), jak również obniżenie o połowę zatrudniania w sferze B+R (ok. 7 tys. pracowników w latach 2001–2004 do 2,2–2,6 tys. w latach 2005–2010) nienajlepiej wróżą spółce²⁸⁷. Zwłaszcza, że w sektorze telekomunikacyjnym te wydatki mają kluczowe znaczenie. *Deutsche Telekom* jest doświadczonym graczem i prawdopodobnie kłopoty mają charakter przejściowy. Jako pozytywny element strategii firmy należy wskazać utrzymanie wysokiej liczby uzyskiwanych patentów: w 2009 r. – 713, w 2008 r. – 665, w 2007 r. – 542.

²⁸⁷Annual Reports DT: Archive on line 2003-2010:

<http://www.annualreport.telekom.com/site0409/en/index.php>;

<http://www.interimreport.telekom.de/site0210/en/index.php>; 2011.03.09.

1.20. GDF Suez



Grupa Suez to grupa kapitałowa z sektora energetyki i ochrony środowiska, której szeroka działalność obejmuje produkcję i przesył energii elektrycznej, dostarczanie wody i odprowadzanie ścieków, gospodarowanie odpadami jak i utrzymanie miejskiej zieleni. *Grupa Suez* ma oddziały na wszystkich kontynentach. Główną siedzibą koncernu jest Paryż.

GDF Suez regularnie podnosił swoją wartość rynkową do 2007r., osiągając maksymalną wartość 170 mld USD. W latach 2001–2006 zysk korporacji oscylował ok. 2–3 mld USD (najsłabsze były lata 2002–2003). 2,5-krotny wzrost zysku oraz niemal 3-krotny wzrost wartości rynkowej między 2006 a 2007 r. to efekt fuzji *Suez* oraz *Gas de France*. W 2008 r. spółka osiąga rekordowy zysk 9 mld USD. W tabeli 70 przedstawiono zmiany wartości rynkowej spółki oraz jej zysku w latach 2000–2009.

Tabela 70 – Wartość rynkowa i zysk *GDF Suez* (2000–2009)

Rok	Miejsce w rankingu	Wartość rynkowa (w mld USD)	Zysk (w mld USD)
2000	158	31,06	1,63
2001	150	29,04	1,95
2002	212	17,61	-1,01
2003	259	19,68	0,72
2004	158	35,83	2,24
2005	90	46,81	2,45
2006	101	60,50	2,97
2007	26	170,81	7,69
2008	17	70,46	9,05
2009	24	83,36	6,42

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The BusinessWeek Global 1000, 1200* [lata 2001-2004] oraz *Fortune Global 500, Forbes Global 2000* [lata 2005-2009]. Odpowiednio *BusinessWeek*: 2001.02.09; s. 75; 2002.07.15; s. 39; 2003.07.14; s. 39; 2004.07.26; 2005.12.26. s. 120 oraz *Forbes*: 2006.06.30; 2007.03.29; 2008.02.04; 2009.08.04; 2010.04.21; <http://www.businessweek.com>; <http://www.forbes.com/lists>; <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/index.html>.

Obecnie korporacja jest jedną z największych międzynarodowych grup przemysłowo-usługowych, co powierdza 6 miejsce w rankingu *Word's Best Companies 2009*²⁸⁸. Korporacja skupia swoją działalność na

²⁸⁸Ranking opracowuje A.T. Kearney dla BusinessWeeka. Należy dodać, że z omawianego w niniejszym opracowaniu grona 20 korporacji w rankingu znalazły się zaledwie cztery,

dostarczaniu m. in. energii elektrycznej, gazu ziemnego, ciepła oraz świadczeniu usług zagospodarowania odpadów i gospodarki wodnej w 130 państwach, działając jako partner samorządów lokalnych, przedsiębiorstw i klientów indywidualnych. Dysponuje na całym świecie mocą ponad 60 000 MW i jest piątym producentem energii w Europie, będąc przy tym największym wytwórcą w Belgii i Holandii, a drugim największym producentem we Francji. Jest jednocześnie jedną z niewielu firm obecnych na wszystkich rynkach energetycznych Europy²⁸⁹, gdzie rozwija swoją działalność w zakresie obrotu hurtowego energią i gazem ziemnym.

Historia rozwoju korporacji²⁹⁰

- 1858 Ferdinand de Lessepes zakłada *Compagnie Universelle du Canal Maritime de Suez* (Towarzystwo Kanału Sueskiego, którego celem była budowa Kanału Sueskiego);
- 1880 powstaje firma *Lyonnaise des Eaux et de l'Eclairage* (dostarczanie wody oraz gazu a w późniejszych latach prądu elektrycznego);
- 1914 *Lyonnaise des Eaux* rozpoczyna ekspansję globalną;
- 1946 nacjonalizacja francuskiego przemysłu gazowniczego i energetycznego;
- 1956 Egipt przejmuje kontrolę nad Kanałem Sueskim;
- 1958 *Suez* zmienia nazwę na *Compagnie Financière de Suez*;
- 1967 *Suez* staje się głównym udziałowcem *Lyonnaise des Eaux*;
- 1972 *Lyonnaise des Eaux* przejmuje *Degrémont* ;
- 1975 *Lyonnaise des Eaux* przejmuje dynamicznie rozwijającą się spółkę, zajmującą się odpadami miejskimi w Paryżu – *SITA (La Société Industrielle des Transports Automobiles – rok założenia 1919)*;
- 1979 *Lyonnaise des Eaux* przejmuje *PFG* ;
- 1982 *Compagnie Financière de Suez* zostaje znacjonalizowany przez rząd francuski;
- 1986 fuzja *Tractionel* (załóżek firmy stanowił: *Compagnie Mutuelle de Tramways and Société Générale Belge d'Entreprises Electriques*, utworzony w 1895 r.) i *Electrobel* (*Electrobel* w 1929 r. stworzyły *Les Economiques, Compagnie Mutuelle de Tramways and Société*

czego GDF Suez najwyższej pozycji (6). Pozostałe to: Telefonica (32), ConocoPhillips (35) i ExxonMobil (38). Word's Best Companies 2009. Special Report; A.T. Kearney/ BusinessWeek; 2009.10.01.

²⁸⁹W 2000 r. grupa rozpoczęła działalność w Polsce i jest aktywna w obszarach wytwarzania, sprzedaży i obrotu hurtowego energią elektryczną.

²⁹⁰Opracowano na podstawie: www.gdfsuez.com oraz

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Suez-Lyonnaise-des-Eaux-Company-History.html>; 2010.03.01.

- Générale Belge d'Entreprises Electriques* – SGBEE oraz *Belgian Gas*);
- 1987 *Compagnie Financière de Suez* przechodzi prywatyzację;
- 1987 *Lyonnaise des Eaux* kupuje udziały w telewizji M6;
- 1988 *Compagnie Financière de Suez* przejmuje *Société Générale de Belgique* (SGB), zakupując większościowy pakiet akcji, (czyli pośrednio w *Tractebel*);
- 1989 *Compagnie Financière de Suez* przejmuje *Groupe Victoire*;
- 1990 fuzja *Lyonnaise des Eaux* oraz giganta konstrukcyjnego – firmy *Dumez* (powstaje *Lyonnaise des Eaux-Dumez SA*) oraz zakup pakietu udziałów w *Tractebel*;
- 1994 *Compagnie Financière de Suez* sprzedaje *Groupe Victoire*;
- 1996 *Compagnie Financière de Suez* sprzedaje *Banque Indosuez*, ale zyskuje pakiet większościowy w *Tractebel*;
- 1997 fuzja *Compagnie Financière de Suez* (udziałowca większościowego w *Lyonnaise des Eaux*) oraz *Lyonnaise des Eaux-Dumez* – powstaje *Suez Lyonnaise des Eaux*;
- 1998 *Suez Lyonnaise des Eaux* posiada 99.4% *Société Générale de Belgique*;
- 1998 *Suez Lyonnaise des Eaux* sprzedaje *Générale de Banque*; przejmuje niektóre operacje *Browning Ferris Industries* (firmy zajmującej się gospodarką odpadami);
- 1999 *Suez* przejmuje *Nalco Chemical* (wiodącego producenta substancji do oczyszczania);
- 2000 *Suez* z przejmuje pełną kontrolę nad *SITA* oraz *Trigen Energy*;
- 2002 *Ondeo*, *SITA* i *Degrémont* formują kolejną gałąź działalności: *Suez Environment*;
- 2003 *Société Générale de Belgique* i *Tractebel* łączą się tworząc *Suez-Tractebel*;
- 2004 *Suez* finalizuje sprzedaż aktywów komunikacyjnych, ograniczając w ten sposób swoją działalność do sektora usług publicznych (energii, wody, segregowania odpadów, co zaczyna przynosić coraz większe zyski);
- 2005 Grupa *Suez* określa główne obszary swojej działalności: *Suez Energy Europe*, *Suez Energy International*, *Suez Energy Services*, *Suez Environment*;
- 2005 *Suez* przejmuje ostatecznie *Electrabel* (zwiększa swoje udziały kapitałowe do 99%);
- 2007 fuzja *Suez* oraz *Gas de France*; grupa *GDF Suez* oficjalnie powstaje w 2008 r.;

- 2008 *GDF Suez* sprzedaje *Distrigaz* (belgijskiego dostawcę gazu) włoskiej firmie ENI;
- 2009 *GDF Suez* świadczy usługi pod nazwą marki *GDF SUEZ Global Energy®*;
- 2010 *GDF Suez* i rosyjski *Gazprom* podpisują w Paryżu porozumienie o dodatkowych dostawach gazu (1,5 mld m³ rocznie od 2015 r.) z Rosji do Francji poprzez rurociąg Nord Stream oraz o wejściu *GDF Suez* w skład konsorcjum budującego ten rurociąg z udziałami 9% do czasu rozpoczęcia budowy.

Marka i główne produkty

Grupa *GDF Suez* zajmuje się świadczeniem usług w podziale na następujące źródła energii²⁹¹:

- **gaz naturalny oraz ciekły gas naturalny** (LNG – Liquefied Natural Gas) -pozyskiwanie i produkcja, transport, magazynowanie, dystrybucja, usługi okołoproductowe;
- **energia jądrowa** (grupa posiada 7 jednostek jądrowych w Belgii, udziały w elektrowniach jądrowych we Francji i Niemczech, jest zaangażowana w projekty nuklearne w Rumunii, Wielkiej Brytanii, Abu Dhabi i Brazylii);
- **alternatywne źródła energii**, w tym: innowacyjne rozwiązania w zakresie pozyskiwania energii słonecznej, energii wiatru, energii wodnej (elektrownie rzeczne), energii z różnych materiałów organicznych; (także budowa źródeł poboru wody, jej uzdatnianie a następnie dystrybucja wody pitnej);
- **biogaz pozyskiwany z odpadów organicznych** – zbieranie i oczyszczanie ścieków, w tym ścieków przemysłowych oraz recykling osadów pościekowych;
- **węgiel** (grupa posiada elektrownie węglowe w Polsce, Belgii, Holandii, Tajlandii);
- **olej opałowy** (używanie tego rodzaju źródła energii w mniejszych elektrowniach).

Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna korporacji obejmuje zarząd oraz cztery komitety, pomagające zarządowi w podejmowaniu kluczowych decyzji. W skład zarządu wchodzi 18 członków w tym: dziewięciu reprezentantów *GDF Suez* (w tym dyrektor naczelny oraz dyrektor wykonawczy), pięciu dyrektorów reprezentujących innych udziałowców grupy (2 osoby z *Groupe*

²⁹¹ www.gdfsuez.com oraz: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Suez-Lyonnaise-des-Eaux-Company-History.html>; 2010.03.01.

Bruxelles Lambert, 1 osoba z *Areva*, 1 osoba z *CNP* i 1 osoba z *Sofina*) oraz czterech niezależnych dyrektorów, nominowanych przez udziałowców. Funkcjonujące komitety wspierające to: komitet strategiczny (ds. strategii ogólnej, w tym fuzji i przejęć), komitet ds. zgodności i kontroli finansowej (nadzorujący efektywność działań spółki), komitet ds. zwolnień i zatrudnień (organa koordynacji zarządzania personalnego) oraz komitet ds. etyki i zrównoważonego rozwoju (komórka sterująca działalnością innowacyjną – B+R)²⁹².

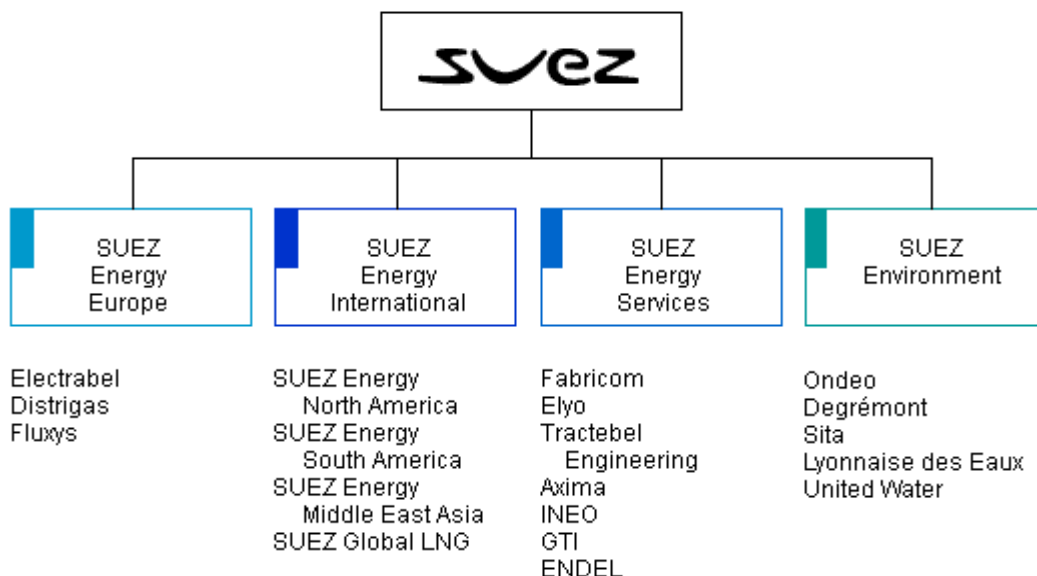
Zarząd oraz wspomagające go instytucje nadzorowały początków pięć działów korporacji zorientowanych produktowo. Główne obszary działalności spółki to: energetyka, usługi związane z dostarczaniem energii, gaz, infrastruktura i środowisko. Kluczowy był dział energetyczny podzielony na strefy geograficzne. Wyróżniono wówczas działy: „*Energy France*” (Francja) oraz „*Energy Europe and International*”. Ten drugi obejmował trzy podstrefy: „*Energy Benelux & Germany*” (Belgia, Holandia, Luksemburg, Niemcy); „*Energy Europe*”: cały obszar Europy (za wyjątkiem Francji, Beneluxu i Niemiec) oraz Rosja; „*Energy International*” (Ameryka Północna, Ameryka Łacińska, Azja, Bliski Wschód)²⁹³.

Pozostałe działy korporacji świadczyły usługi globalne. Można było wskazać jednak obszary ich szczególnej koncentracji. Dział „*Global Gas and LNG*” zajmował się dostarczaniem gazu i gazu ciekłego, w tym w szczególności do Norwegii, Niemiec, Holandii i Wielkiej Brytanii. Dział „*Infrastructures*” koncentrował się konstrukcjach infrastrukturalnych na obszarze Francji i Belgii. Dział usług związanych z energią („*Energy Services*”) realizował projekty we Francji, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii. Dział „*Energy Environment*” odpowiedzialny za wdrażanie projektów pro środowiskowych przejawiał swoją aktywność przede wszystkim na obszarze Europy (poza nią operował np. w Nowym Jorku, Hongkongu, Dżakarcie, Casablance, Algierze).

²⁹²Komitet Etyki i Zrównoważonego Rozwoju oraz jego pododdziały (Komitet Zarządzający Zrównoważonego Rozwoju, Komitet Podziału Pracy Zrównoważonego Rozwoju oraz Sieć Zrównoważonego Rozwoju) koordynuje działanie czterech głównych działów Grupy. Por. Sustainable development-organisation; <http://www.suez.com>; 2008. 03.02.

²⁹³Struktura *Suez Energy International* opiera się na filiach głównych oraz firmach operacyjnych w danych regionach. Istnieje 13 filii głównych oraz ok. 30 branżowych firm kooperujących.

Schemat 11 – Struktura organizacyjna GDF Suez



Źródło: About us – organization; <http://www.suezenergyint.com>; 2008.02.18.

W 2005 r. dokonano reorganizacji spółki wyznaczając cztery główne obszary działalności GDF Suez. W poszczególnych obszarach wyznaczono centrale koordynacyjne, którymi stały się zwykle spółki zależne korporacji, (odzwierciedlające kolejne przejęcia – nazwy „wchłanianych” podmiotów stają się często nazwami filii). Wśród nich wymienić można²⁹⁴:

- SUEZ Environnement (Francja);
- Lyonnaise Des Eaux (Francja);
- Degremont (Francja);
- SITA Holdings UK Ltd. (Wielka Brytania);
- SITA Deustchland GmbH (Niemcy);
- SITA Netherlands BV (Holandia);
- SITA France (Francja);
- ITA Sverige (Szwecja);
- Genfina (Belgia);
- Lydec (Maroko);
- United Water Resources (USA);
- Suez – Tractebel (Belgia);
- GDF Suez S.A. – Holding Functions (Francja);
- GIE – GDF Suez Alliance (Francja) ;
- SUEZ Finance S.A. (Francja);

²⁹⁴ Reference Document 2008, s. 408; www.gdfsuez.com; 2009.05.25.

- o GDF SUEZ Energie Services (Francja);
- o Cosutrel (Belgia).

Na schemacie 11 przedstawiono system zależności w ramach grupy *GDF Suez*, uwzględniający główne obszary działalności jak i spółki zależne. W tabeli 71 przedstawiono rozmieszczenie filii *GDF Suez* korporacji na poszczególnych kontynentach z uwzględnieniem działów.

Tabela 71 – Filie *GDF Suez* na świecie – w podziale na działy

Dział	Specyfika podziału aktywności w danym dziale
SUEZ Energy International	Ameryka Północna- SUEZ Energy North America (siedziba główna); SUEZ LNG NA; SUEZ Distrigaz; SUEZ Energy Generation NA; SUEZ Energy Marketing NA; SUEZ Energy Resources NA; SUEZ Energia de Mexico (siedziba główna dla Meksyku)
	Ameryka Południowa- Ameryka Łacińska: SUEZ Energy South America; Brazylia - SUEZ Energy Brazil (siedziba główna), SUEZ Tractebel Energia; Argentyna - SUEZ Energy Argentyna (siedziba główna) oraz firmy współpracujące: Litoral Gas, Energy Consulting Services, Gasoducto Nor Andino Argentina; Peru – SUEZ Energy Peru (siedziba główna), SUEZ EnerSur, firma współpracująca: TGP; Chile- SUEZ Energy Andino (siedziba główna) oraz firmy współpracujące: Electroandina, Edelnor, Gasoducto Nor Andino (Chie), Distrinor, MoU with GasAtacama; Panama – firma współpracująca: Bahia Las Minas.
	Środkowy Wschód –Azja i Afryka- Azja: SUEZ Energy Middle-East Asia (siedziba główna) oraz firmy współpracujące: Glow Energy (Tajlandia), PTT NGD (Tajlandia), Houay Ho Power Company (Laos), a także SUEZ Energy India (siedziba główna) oraz Środkowy Wschód i Afryka: SUEZ Energy Middle East (siedziba główna), SUEZ-Tractebel S.S. Dubami Branch (siedziba główna) oraz firmy współpracujące: Gulf Total Tractebel Power Company (Zjednoczone Emiraty Arabskie), Unitek Power Company (Oman), Sohar Power Company (Oman), SMN Power Holding Company (Oman), Al Ezzel Power Company (Bahrajn), Al Hind. Power Company (Bahrajn), SUEZ Baymina Energy (Turcja), kontrakty z Barka-Rusail (Oman) i Marafiq (Arabia Saudyjska), BrassLNG (Nigeria), Siam Cement (Tajlandia).
	Global LNG- Wielka Brytania: SUEZ Global LNG (siedziba główna); Luksemburg: SUEZ LNG Trading (siedziba główna), SUEZ LNG Liquefaction (siedziba główna).
SUEZ Energy Europe	Electrabel – kraje, w których działa: Wielka Brytania, Belgia, Holandia, Luksemburg, Francja, Portugalia, Włochy, Polska, Słowacja, Słowenia, Czechy, Węgry, Dania Szwecja, Finlandia, Norwegia.
	Distrigas – kraje, w których działa: Belgia, Luksemburg, Holandia, Francja, Wielka Brytania, Hiszpania, Niemcy.
	Fluxis – transport, dystrybucja, przechowywanie gazu.
SUEZ Services	BU Power and Gas Services - EEC, Electricité de Tahiti, SMEG, Lydec, Unelco.
	BU Tractebel Engineering - Tractebel Development Engineering, Technum, Coyne et Bellier, Cheming, Citec, Corys T.E.S.S., Leme, Italian Branch, Tractebel Engineers & Constructors Pvt. Ltd., Trapec.
	BU France Installations and Related Services – ANIMA, ENDEL, INEO, SEITHA.

	BU Belgium – Axima, Axima Services, Fabricom, Fabricom GTI.
	BU France Energy Services – Elyo.
	BU Netherlands – Axima Services, GTI.
	BU International - Axima AG, Axima Building Services Ltd., Axima Gebäudetechnik GmbH, Axima GmbH, Axima Kältetechnik GmbH, Axima Refrigeration GmbH, Axima Services AE, Axima Services Inc., Axima Sistemas e Instalaciones sa, Crespo y Blasco, Elyo GmbH, Elyo Ibérica, Elyo Industrial Ltd., Elyo Italia, Elyo Services Ltd., SUEZ Energy Services Espana.
SUEZ Environment	Działalność pod marką firm należących do grupy GDF Suez: SITA, Degrémont, Lyonnaise des Eaux, Lydec, United Water and Safege.
	Współpraca z lokalnymi podmiotami: Francja: Bordeaux and Calais, Coudekerque WWTP, Dunkerque, Briançon, Vallauris WWTP, Cemagref ; Włochy: ACEA ; Wielka Brytania - Global Water Research Coalition (GWRC); Węgry: Csepel; Hiszpania: Caixa, Agbar (wspólne projekty B+R), Barcelona DBO; Chiny: Tianjin DBO, Shanghai R&D Center, Changshu, Chongqing; Bliski Wschód: Lusail DBO (Katar), Barka 2 IWPP (Oman); Arabia Saudyjska: Arabian Company for Water and Power Development (ACWA Power Development).

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Sustainable development-organisation; <http://www.suez.com>, 2008; 03.02.; About us – organisation, <http://www.suezenergyint.com>, 2008.03.15; www.gdfsuez.com; 2010.03.01.

Analizując obecny system powiązań *GDF Suez* na pierwszy plan wysuwa się zróżnicowanie działalności koncernu, który dążył do wykorzystania całego spektrum możliwości świadczenia usług z zakresu tzw. użyteczności publicznej. Potwierdzają to kolejne posunięcia związane z konsolidacją kapitałową spółki – przykłady transakcji w wyniku, których dzisiejsza korporacja *GDF Suez* ma właśnie taki, a nie inny kształt przedstawia tabela 72.

Tabela 72 – Elementy sieci *GDF Suez* – przykłady

Nazwa korporacji	Nazwa podmiotu	Typ umowy (data)	Zakres (przedmiot współpracy)
Electrabel	Ebes (formerly SEE), Intercom i Unerg.	1990 – fuzja	Belgia -sprzedaż elektryczności, gazu naturalnego, produktów i usług, produkcja energii, zarządzanie i handel elektrycznością i gazem naturalnym, zarządzanie sieciami energetycznymi
Fabricom	Axima	1991 – przejęcie	utrzymanie i obsługa instalacji technicznych w Europie
Elyo (Energie Lyonnaise)	Ufiner-Cofreth (wcześniej SMD) i Priam	1994 –fuzja	utrzymanie i obsługa instalacji technicznych w Europie i Afryce
Lyonnaise des Eaux	Northumbrian Water	1995 – przejęcie (wykup akcji)	zarządzanie zasobami wodnymi i ściekami w Wielkiej Brytanii

Société Générale de Belgique	Tractebel	1995 – przejęcie (wykup większościowego pakietu akcji)	doradztwo inżynierskie z zakresu energii i infrastruktury; obszary działalności: Belgia, Francja, Polska, Emiraty Arabskie, Brazylia, Indie, Włochy, Czechy
SUEZ Lyonnaise des Eaux	Compagnie de Suez i Lyonnaise des Eaux	1995 – fuzja	powstanie <i>Suez Lyonnaise des Eaux</i>
SUEZ Lyonnaise des Eaux S.A.	Tractebel SA	1999 – przejęcie	dystrybucja gazu, wody i elektryczności
SUEZ Lyonnaise des Eaux	Elyo	1998 - przejęcie 100% akcji	rozwój działalności w Europie, na Pacyfiku, w Afryce
SUEZ Lyonnaise des Eaux	Nalco and Calgon w USA	1999 – przejęcie (wykup)	oczyszczanie wody i technologie procesów chemicznych na całym świecie
Tractebel	Cabot LNG	2000 – przejęcie (wykup)	sprzedaż specjalistycznych chemikaliów, paliwa i naturalnego gazu w Europie, USA i Ameryce Płd.
SUEZ Lyonnaise des Eaux	SITA	2000 – przejęcie (100% akcji)	zarządzanie odpadami i recykling w Wielkiej Brytanii.
SUEZ Lyonnaise des Eaux	United Water	2000 – przejęcie (100% akcji)	oczyszczanie wody w USA
Société Générale de Belgique	Tractebel	2002 – przejęcie (100% akcji)	doradztwo inżynierskie z zakresu energii i infrastruktury w Belgii, Francji, Polsce, Emiratach Arabskich, Brazylii, Indiach, Włoszech, Czechach
Electrabel	Compagnie Nationale du Rhône	2003 – przejęcie (wykup udziałów)	zarządzanie zasobami wodnymi rzeki Rodan we Francji
SUEZ	Electrabel	2003 – przejęcie (większości akcji)	Belgia – sprzedaż elektryczności, gazu naturalnego, produktów i usług, produkcja energii, zarządzanie i handel elektrycznością i gazem naturalnym, zarządzanie sieciami energetycznymi
SUEZ-TRACTEBEL	Société Générale de Belgique i Tractebel	2003 – fuzja	połączenie działalności podmiotów

SUEZ-TRACTEBEL	Electrabel	2005 – przejęcie (99% akcji)	Belgia – sprzedaż elektryczności, gazu naturalnego, produktów i usług, produkcja energii, zarządzanie i handel elektrycznością i gazem naturalnym, zarządzanie sieciami energetycznymi
SUEZ-TRACTEBEL	Gaz de France	2006 luty – fuzja	dystrybucja gazu w Europie
GDF Suez-Gazprom	Gazprom	2010 marzec – <i>joint venture</i>	porozumienie o dodatkowych dostawach gazu z Rosji do Francji poprzez rurociąg <i>Nord Stream</i> ; wejście <i>GDF Suez</i> w skład konsorcjum budującego rurociąg <i>Nord Stream</i> (z udziałami 9%)

Zródło: opracowanie własne (na podstawie materiałów elektronicznych²⁹⁵).

Przejmowanie kolejnych podmiotów, rozszerzanie zasięgu i obszaru aktywności. Wreszcie porządkowanie struktur organizacyjnych giganta, aby poprawić efektywność zarządzania. Nie sposób nawet wymienić wszystkich umów i innych typów porozumień, których celem było ogarnięcie całej globalnej przestrzeni w ramach obsługiwanego segmentu. Rozwój firmy związany był z podpisywaniem rozmaitych umów typu *joint venture*. Tylko w 2008 r. *GDF Suez* zainwestował we wspólne przedsięwzięcia z: *Acea/Electrabel Group*, *Hisusa Group*, *Senoko*, *Tirreno Power*, *EFOG*, *Gaselys*, *SPP Group*.

Konkludując, potęga *GDF Suez*, tak jak w przypadku poprzednio analizowanych globalnych potentatów, jest efektem systematycznego zdobywania rynku w konsekwencji realizacji strategii ekspansji opartej na konsolidacji kapitału (w drodze kolejnych fuzji i przejęć), ale także zmianach organizacyjnych, służących dostosowaniu struktur sieci korporacyjnej do wymogów zmieniającego się otoczenia.

²⁹⁵<http://www.tractebel-engineering.com>; <http://www.nwl.co.uk>;
<http://www.gazdefrance.com/EN>;
http://www.nalco.com/ASP/about_us/company_overview/divisions.asp;
<http://www.sita.co.uk/about-us>;
<http://www.bizjournals.com/boston/stories/2000/07/10/daily14.html>;
http://www.electrabel.com/corporate/aboutelectrabel/corebusiness_en.asp;
<http://www.cnr.tm.fr/gb/index.html>;
<http://www.unitedwater.com/whatdo.html>; <http://www.cnr.tm.fr/gb/index.html>;
<http://www.tractebel-engineering.com>; <http://www.unitedwater.com/whatdo.html>;
<http://www.aximaservices.com>;
<http://www.elyo.co.uk/corporate/english/activites/default.html>;
http://www.nalco.com/ASP/about_us/company_overview/divisions.asp;
http://www.electrabel.com/corporate/aboutelectrabel/corebusiness_en.asp;
<http://www.bizjournals.com/boston/stories/2000/07/10/daily14.html>.

Podsumowanie

Po przedstawieniu dwudziestu najpotężniejszych według WIR2009 korporacji transnarodowych – w postaci studium kolejnych przypadków – można dostrzec, że choć przedsiębiorstwa te reprezentują różne sektory, także różne kraje pochodzenia i dostarczają innych produktów to łączy je wiele elementów. Analiza historii kolejnych przypadków przede wszystkim wskazuje, że wszystkie te podmioty to „leciwe” organizmy gospodarcze. Oznacza to, że osiągnięcie pozycji światowych liderów w każdej branży wymaga czasu i oparte jest na konsekwentnej realizacji ustalonej strategii. W każdym z omawianych przypadków konieczna była stopniowa konsolidacja kapitału – kolejne wykupy udziałów, porozumienia o współpracy, fuzje. Warto jednak zauważyć, że często z czasem po zgromadzeniu ogromnego majątku w postaci kolejnych marek czy firm dany podmiot zmuszony był do podejmowania działań reorganizacyjnych, aby sprawnie kierować posiadaną strukturą. Oznaczało to sprzedaż cennych marek w celu pozyskania kapitału na dalszy rozwój, odstąpienie udziałów, w jakimś podmiocie konkurentowi, aby móc skoncentrować się na wybranych segmentach rynku (produktowych czy geograficznych).

Wydaje się, że analizując historię, marki i produkty poszczególnych korporacji, zmiany ich struktur organizacyjnych i śledząc kreowanie złożonego systemu powiązań możemy dojść do wniosku, że choć nie ma jednej skutecznej drogi rozwoju to w istocie model dochodzenia do szczytu na biznesowej mapie świata jest podobny. Właściwie (opierając się na modelu BCG²⁹⁶) nie ma „gwiazd”, które pojawiają się nagle i wręcz znikąd a raczej „dojne krowy”, które przeszły mozolnie ścieżkę od fazy narodzin, poprzez fazę wzrostu osiągając dojrzałość. Korporacje, które dziś znajdują się na szczytach rankingów zapracowały na swój sukces. Potwierdzeniem tego może być analiza materiału statystycznego, która zostanie przedstawiona w dalszej części opracowania.

Tytułem podsumowania można spojrzeć jeszcze na strukturę geograficzną, czyli kraje macierzyste najpotężniejszej „dwudziestki”. Aż 14 z 20 korporacji pochodzi z Europy: *Vodafone, Shell, BP, Total, EDF, E.ON, Daimler, VW, Siemens, Telefonica, France Telecom, Deutsche Telekom,*

²⁹⁶Patrząc przez pryzmat koncepcji cyklu życia organizacji korporacje transnarodowe przeszły ewolucję. Tradycyjny cykl życia organizacji obejmuje cztery fazy: narodzin, rozwoju, dojrzałości i śmierci. W analizie portfelowej- analizie BCG czterem etapom rozwojowym przypisano określenia charakteryzujące pozycje na rynku w danym okresie: narodziny- „trudne dzieci” („znaki zapytania”), rozwój – „gwiazdy”, dojrzałość – „kura znosząca złote jaja” („dojna krowa”), śmierci – „kula u nogi” („pies”). Najkorzystniejszy z punktu widzenia rozwoju organizacji wydaje się być etap dojrzałości zapewniający stabilny długookresowy rozwój.

*Suez, Arcelor*²⁹⁷. Pięć koncernów reprezentuje Stany Zjednoczone: *GE, Exxon, Ford, Chevron, Conoco*. Jedyńm przedstawicielem Azji jest *Toyota*. Analiza ta wskazuje na dominację europejską, co jest szczególnie zaskakujące w kontekście zakorzenionego poglądu o „zapóźnieniu” rozwojowym Europy w stosunku do Stanów Zjednoczonych. Słaba reprezentacja „wschodzącej gwiazdy XXI w.”, czyli Azji wskazuje, że mimo dynamicznego rozwoju w ostatnich latach przedsiębiorstw chińskich, koreańskich i indyjskich korporacjom azjatyckim potrzeba jeszcze trochę czasu, aby z rankingów dla krajów rozwijających²⁹⁸ przebić się do światowej czołówki. Trzeba także zauważyć, że wśród „dwudziestki” nie ma żadnego reprezentanta BRIC. Oczywiście nie oznacza to, że korporacje z tych państw w najbliższym czasie nie dołączą do tego elitarnego grona a jedynie, że zbudowanie odpowiednio silnej sieci powiązań globalnych (odzwierciedlonej m.in. w wartości aktywów zagranicznych) wymaga czasu. W rankingu *Forbes Global 2000* z 2010 r. widnieją już bowiem w czołówce: chińska *PetroChina*, rosyjski *Gazprom*, brazylijski *Petrobras*.

²⁹⁷Szerzej o poprawie „kondycji” korporacji europejskich: Rosińska-Bukowska M; Pozycja europejskich korporacji transnarodowych w światowych rankingach; [w]: Bilski J; Feder-Sempach E. (red.); Wybrane problemy funkcjonowania unii gospodarczej i walutowej; Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica 238; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2010; s. 195-215.

²⁹⁸UNCTAD przygotowuje osobne rankingi korporacji pochodzących z krajów rozwijających się: The top 100 non-financial TNCs from developing countries; World Investment Report 2009; Annex Table A.I.11. s. 231-233; www.unctad.org/publication/wir2009; 2010.12.01.

Rozdział III

Analiza potencjału ekonomicznego najpotężniejszych korporacji – w świetle danych statystycznych

3.1. Kreowanie potencjału ekonomicznego poszczególnych podmiotów – analiza danych z raportów World Investment Report 1990–2009

W celu przedstawienia siły ekonomicznej badanych podmiotów w niniejszym rozdziale zostaną przeanalizowane podstawowe parametry ekonomiczne, decydujące o ich pozycji rynkowej. W tym celu w tabelach 73–96 zamieszczono opublikowane w raportach *World Investment Report* (WIR) z lat 1991–2009 dane odnośnie do wielkości aktywów (ogółem i zagranicznych), wolumenu sprzedaży (całkowitej oraz za granicą) i liczby zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie (w tym wielkości zatrudnienia za granicą). Uwzględniając te trzy parametry działalności biznesowej stworzono wskaźnik umiędzynarodowienia, który odzwierciedla zaangażowanie korporacji poza granicami kraju macierzystego podmiotu. W tabelach zamieszczono, zatem także informacje o wskaźniku umiędzynarodowienia (TNI). Wskaźnik ten posłużył ponadto do oszacowania brakujących danych zagranicznych na bazie podanych przez UNCTAD wielkości aktywów, zatrudnienia czy sprzedaży ogółem. Analiza statystyczna obejmuje okres 1990–2008²⁹⁹ dla podmiotów, które figurowały we wszystkich rankingach *World Investment Report*, czyli w latach 1991–2009. W przypadku korporacji, które pojawiły się w rankingu później podano dane od tego momentu np. spółki *Deutsche Telekom*, *France Telecom*, *Telefónica*. W

²⁹⁹Z uwagi na fakt, że w raportach WIR nie ma tabeli „*The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets*” za 1991 r., stąd rok ten dla wszystkich omawianych spółek został oszacowany. Przy obliczeniach wykorzystano indeks łańcuchowy i dane dla lat 1990 i 1992. W przypadku braku danych o aktywach, sprzedaży lub zatrudnieniu za granicą obliczono je wykorzystując TNI. W obliczeniach korzystano ze wzoru na wskaźnik umiędzynarodowienia: średnia arytmetyczna (aktywa ogółem/aktywa za granicą + sprzedaż ogółem/ sprzedaż za granicą + zatrudnienie ogółem/zatrudnienie za granicą)/3*100). Należy jednak zaznaczyć, że w przypadku braku któregoś parametru obliczano TNI z dwóch wielkości, przyjęta metoda jest uproszczeniem a uzyskany w ten sposób wskaźnik jest „ułamny”. Pozwala on jednak na przedstawienie kierunku zmian w korporacji.

przypadku niektórych podmiotów uwzględniono podane przez ranking WIR informacje o przejętych firmach np. dla *ArcelorMittal*, *Vodafone*, *GDF Suez*. Dla korporacji, które same figurowały w rankingu przez cały okres objęty badaniem a dodatkowo można przeanalizować także informacje o budujących je podmiotach uczyniono to w dodatkowych tabelach (np. *ExxonMobil*, *BP*, *Total*).

W tabeli 73 przedstawiono dane dotyczące *General Electric*, który figuruje w rankingach WIR w całym badanym okresie. Analiza przedstawionych danych nie pozostawia wątpliwości, że jest on najpotężniejszą korporacją transnarodową współczesnego (globalnie postrzeganego) świata.

Tabela 73 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *General Electric* w latach 1990–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	153,9	16,5	57,7	8,3	298,0	62,6	15,4**
1991	172,3	20,0	57,4	8,3	262,4	60,3	16,3**
1992	192,9	24,2	57,1	8,4	231,0	58,0	17,5**
1993	251,5	31,6	60,5	11,2	222,0	59,0	19,2
1994	251,5	33,9	59,3	11,9	216,0	36,2	16,7
1995	228,0	69,2	70,0	17,1	222,0	72,0	29,1
1996	272,4	82,8	79,2	21,1	239,0	84,0	30,7
1997	304,0	97,4	90,8	24,5	276,0	111,0	33,1
1998	355,9	128,6	100,5	28,7	293,0	130,0	36,3
1999	405,2	141,1	111,6	32,7	310,0	143,0	36,7
2000	437,0	159,2	129,8	49,5	313,0	145,0	40,3
2001	495,2	180,0	125,9	39,9	310,0	152,0	39,0
2002	575,2	229,0	131,7	45,4	315,0	150,0	40,6
2003	647,5	258,9	134,2	54,1	305,0	150,0	43,2
2004	750,5	448,9	152,9	56,9	307,0	142,0	47,8
2005	673,3	412,7	149,7	59,8	316,0	155,0	50,1
2006	697,2	442,3	163,4	74,3	319,0	164,0	53,0
2007	795,3	420,3	172,7	86,5	327,0	168,1	51,4
2008	797,8	400,4	182,5	97,5	323,0	171,0	52,2

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych 1990 r. i 1992 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: Tabel „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Analiza przedstawionego materiału statystycznego dowodzi, że korporacja systematycznie budowała swój potencjał, zwiększając z roku na rok aktywa (jedyne „wyłom” w tej zasadzie stanowi spadek między 1994 a 1995 r.) i w rezultacie pomnażając je pięciokrotnie. W tej kategorii (zgromadzonych aktywów) wśród stu umieszczonych w rankingu korporacji *GE* jest zresztą bezkonkurencyjny. W 2008 r. *GE* dysponował, bowiem niemal 800 mld USD aktywów, podczas gdy druga pod tym względem spółka *Deutsche Post AG* (nieanalizowana w pracy, gdyż znajdująca się na miejscu 27 w WIR2009) zgromadziła 365 mld USD. W 2008 r. korporacja zgromadziła zatem aktywa o rekordowej wartości 797,8 mld USD, wg danych za 2009 r. to 781,8 mld USD. Spadek należy uznać za skutek kryzysu. Podobną tendencję możemy zaobserwować w wolumenie sprzedaży: za 2008 r. było to 182,5 mld USD a w 2009 r. 156,8 mld USD³⁰⁰.

Biorąc pod uwagę aktywa zaangażowane za granicą *GE* góruje nad konkurencją niezaprzeczalnie, mając zainwestowane poza Stanami Zjednoczonymi aż 400 mld USD. Druga w rankingu brytyjska spółka *Vodafone* posiada za granicą 204 mld USD, czyli zaledwie połowę tego, co *GE*.

W przypadku *GE* warto jeszcze zwrócić uwagę na ponad 3-krotny wzrost wskaźnika umiędzynarodowienia spółki (z 15% w 1990 r. do ponad 50% już w 2005 r.). Ale w tym przypadku nie jest to rekord, bowiem chociażby *Vodafone Group*, w wyniku przejęcia *Mannesmann AG* uzyskał ponad 80% wskaźnik umiędzynarodowienia w porównaniu z i tak wysokim prawie 50% przed transakcją. Szczegóły analizy dla *Vodafone Group* zawiera tabela 74.

Tabela 74 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *Vodafone Group* (*Mannesmann AG*)³⁰¹ w latach 1990–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	15,3	4,9	14,8	9,0	124,0	34,0	40,1**
1991	14,2	5,5	16,0	9,5	125,8	37,0	42,5**
1992	13,1	6,0	17,2	9,9	127,7	39,9	44,2**
1993	13,1	5,8*	17,2	9,9	127,7	39,9	44,2
1994	13,3	5,0*	18,7	6,4	124,9	40,5	37,3
1995	15,8	7,2	22,3	7,6	122,7	42,0	37,9

³⁰⁰Dane za 2009 r. z uwagi na brak w WIR podano na podstawie Forbes The Global 2000/2010; www.forbes.com/lists; 2010.12.01.

³⁰¹W latach 1990-1998 dane dla *Mannesmann AG* (przejęte w 2000 r. przez *Vodafone*). 1999 r. oszacowano z danych za 1998 r. dla *Mannesmann* i za 2000 r. już dla *Vodafone*, stąd skokowy wzrost parametrów. 1992 r. oszacowano z lat 1990 i 1993.

1996	15,5	7,3	23,0	8,2	119,7	41,7	39,1
1997	16,4	7,5*	22,5	12,6	120,9	41,3	45,7
1998	20,3	9,0*	21,2	10,8	116,2	43,8	44,4
1999	57,7	28,2*	21,8	11,8	130,9	58,7	48,9
2000	222,3	221,2	11,7	7,4	29,5	24,0	81,4
2001	207,5	187,8	32,7	24,6	67,2	56,4	83,2
2002	232,9	207,6	42,3	33,6	66,7	56,7	84,5
2003	262,6	243,8	59,9	50,1	60,1	47,5	85,1
2004	258,6	247,8	62,5	53,3	57,4	46,0	87,1
2005	220,5	196,4	52,4	39,5	61,7	51,0	82,4
2006	144,4	126,2	39,0	32,6	63,4	53,1	85,0
2007	254,9	230,6	71,1	60,3	72,4	62,0	87,0
2008	222,6	204,9	59,8	52,0	79,1	68,7	88,6

* z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek "sąsiadujących") lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

*** dane dla 1991 r i 1992 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1993 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Analiza przedstawionego materiału statystycznego pozwala stwierdzić przede wszystkim, że rozwój spółki nie przebiegał tak stabilnie jak w przypadku *GE*. Korporację cechowały znaczne wahania wszystkich parametrów (a zwłaszcza sprzedaży). Przejęcie *Mannesmann* przez *Vodafone* w 2000 r. spowodowało jedenastokrotny wzrost aktywów między 1998 a 2000 r. i awans z 87 pozycji w rankingu (WIR2000)³⁰² na pozycję pierwszą (WIR2002). Konsekwencją przejęcia były także inne zmiany związane z restrukturyzacją po transakcji. Odzwierciedleniem jak drastyczne one były są zmiany wielkości zatrudnienia. W 1999 r. (jeszcze dla *Mannesmann AG*) wynosiło ono 130 tys. osób a w 2000 r. niecałe 30 tys. (już dla *Vodafone*). W latach 2001–2002 kształtowało się poziomie 67 tys. osób, aby w kolejnych latach raczej spadać. Ostatnie lata (2007–2008) obserwujemy jego wzrost, (do blisko 80 tys. osób).

Znaczne wahania rok do roku wykazuje sprzedaż. Są to „skoki” rzędu 20 mld: np. 2000/2001, 2002/2003 a nawet 30 mld USD między 2006 r. a 2007 r. W 2007 r. korporacja *Vodafone* osiągnęła rekord sprzedaży, przekraczając 70 mld USD. W latach 2008–2009 poziom przychodów ze sprzedaży ustabilizował się na wielkości 60 mld USD³⁰³. W okresie 2000–2005 aktywa można byłoby uznać za właściwie stabilne – z

³⁰² Już w 1999 r. *Mannesmann AG* znajdował się na pozycji 18 w rankingu (WIR2001).

³⁰³ W 2009 r. korporacja posiadała aktywa o wartości 218 mld USD i sprzedaż na poziomie 58,35 mld USD. Dane dla 2009 r. na podstawie Forbes The Global 2000/2010; www.forbes.com/lists; 2010.12.01.

kilkuprocentowymi odchyleniami rok do roku. W 2006 r. nastąpił jednak ich 35%, a następnie w 2007 r. gigantyczny niemal 80% wzrost. Rekordowe aktywa spółka wykazała w 2008 r. – 252 mld USD. W tej sytuacji, jako najbardziej przewidywalny dla *Vodafone* (po 2000 r.³⁰⁴) parametr należy wskazać wskaźnik umiędzynarodowienia, który systematycznie rośnie (od 81,4% w 2000 r. do 88,6% w 2008 r.) i jest jednym z najwyższych na świecie.

Kolejną analizowaną korporacją jest ***Royal Dutch Shell*** (tabela 75), który otwiera grupę sześciu koncernów petrochemicznych sklasyfikowanych wśród 20 najpotężniejszych korporacji wg UNCTAD.

Tabela 75 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *Royal Dutch Shell Group* w latach 1990–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	106,4	69,2	106,5	47,1	137,0	99,0	60,5**
1991	103,6	69,3	101,4	46,3	131,9	94,9	61,5**
1992	100,8	69,4	96,6	45,5	127,0	91,0	62,5**
1993	100,8	69,4	95,2	45,5	117,0	85,0	63,1
1994	102,0	63,7	94,8	51,1	106,0	79,0	63,6
1995	117,6	79,7	109,9	80,6	104,0	81,0	73,0
1996	124,1	82,1	128,3	71,1	101,0	79,0	66,6
1997	115,0	70,0	128,0	69,0	105,0	65,0	58,9
1998	110,0	67,0	94,0	50,0	102,0	61,0	58,0
1999	113,9	68,7	105,4	53,5	99,3	57,4	56,3
2000	122,5	74,8	149,1	81,1	95,4	54,3	57,5
2001	111,5	73,5	135,2	72,9	89,9	52,1	59,3
2002	145,4	94,4	179,4	114,3	111,0	65,0	62,4
2003	168,1	112,6	201,7	129,9	119,0	100,0	71,8
2004	192,8	129,9	265,2	170,3	114,0	96,0	71,9
2005	219,5	151,3	306,7	184,0	109,0	92,0	71,1
2006	235,3	161,1	318,8	182,5	108,0	90,0	70,0
2007	269,5	196,8	355,8	207,3	104,0	86,0	71,3
2008	282,4	222,3	458,4	261,4	102,0	85,0	73,0

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

³⁰⁴ Dla Mannesmann AG wynosił on od 37-49%.

W rankingu WIR2009 występują niemal bezpośrednio po sobie: *Shell*, *BP*, *Exxon* i *Total* (od *ExxonMobil* oddziela go tylko *Toyota Motor*), na nieco dalszych miejscach uplasowały się *ConocoPhillips* i *Chevron*.

Royal Dutch Shell nie tylko znajdował się w rankingu w całym badanym okresie, ale nie opuszczał także jego czołowych miejsc. W latach 1990–1995 był numerem jeden rankingu. Między 1996 r. a 2001 r. jego pozycja obniżała się, ale nigdy nie „wypadł” z pierwszej dziesiątki (w 2001 r. notowany był na pozycji 9 na 100 KTN). Od 2002 r. *Shell* zaczął systematycznie odzyskiwać swoją pozycję lidera branżowego a w 2007 r. „wskoczył” ponownie na podium rankingu 100 najpotężniejszych korporacji świata (miejsce 3 – WIR2009 i WIR2008). To efekt przyjęcia i realizacji określonej strategii rozwoju, co potwierdzają przedstawione parametry statystyczne. Aktywa jak i sprzedaż spółki były względnie stabilne (aktywa na poziomie ok. 100 mld USD i sprzedaż na poziomie ok. 100 mld USD). Od 2001 r. obserwujemy systematyczny wzrost aktywów od 111 mld USD (2001 r.) do 290 mld USD (2009 r.)³⁰⁵. Podobnie sprzedaż, choć tu wzrost rozpoczął się już w 1999 r. (po kryzysowym 1996 r.- sprzedaż niecałe 80 mld USD). W 1999 r. *Shell* sprzedał swoje produkty za 105 mld USD, następnie z roku na rok wartość sprzedaży rosła, by w 2008 r. zbliżyć się do 460 mld USD (w 2009 r. spadła do 280 mld USD). W ten sposób dwie korporacje petrochemiczne *Shell* (458 mld USD) i *Exxon* (459 mld USD) „wiodą zdecydowany prym” w tej kategorii.

Kolejną prezentowaną korporacją to bezpośredni konkurent *Shella* i *ExxonMobil*, czyli ***British Petroleum Company***. W tym wypadku również mamy do czynienia z budowaną systematycznie pozycją rynkową - dane dla *BP* dla całego analizowanego okresu prezentują tabele 76 i 77. W tabeli 76 przedstawiono „skumulowane” wartości aktywów, sprzedaży i zatrudnienia trzech spółek, które od 2000 r. występują już jako jedność: *British Petroleum Company*, natomiast w tabeli 77 zaprezentowano rzeczywiste wartości dla poszczególnych, wówczas samodzielnych podmiotów: *British Petroleum*, *American Oil Company (Amoco Corporation)*, *Atlantic Richfield Company*.

³⁰⁵W 2009 r. aktywa *Shell* to 287,6 mld USD a sprzedaż wyniosła 278,2 mld USD. Dane za 2009 r. na podstawie Forbes The Global 2000/ 2010; www.forbes.com/lists; 2010.12.01.

Tabela 76 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *British Petroleum Company* w latach 1990–2008

[1990-1999 skumulowana wartość dla *BP, Amoco (AM), Atlantic Richfield (AR)*]

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w % BP	AM	AR
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą			
1990	115,4	47,1	106,1	55,7	199,8	103,4	66,7**	27,6	20,6
1991	97,5	40,1	103,9	50,5	185,0	94,5	66,2**	26,6	22,1
1992	84,2	34,8	102,0	45,8	171,5	86,4	65,7**	25,7	23,7
1993	80,5	32,4	99,5	50,6	157,6	76,5	72,2	23,5	22,6
1994	82,7	33,6	90,0	40,5	132,9	60,7	67,2	23,3	20,0
1995	82,7	34,6	103,8	44,9	122,8	55,4	66,3	24,3	23,5
1996	89,6	59,1	124,5	50,6	118,2	52,4	63,8	25,5	23,4
1997	90,4	35,0	121,8	48,0	118,6	53,2	59,2	25,9	23,3
1998	80,1	46,2	78,6	50,2	117,3	83,2	74,9		22,5
1999	78,9	45,4	96,0	59,5	97,0	66,0	73,7		23,3
2000	75,2	57,4	148,1	105,6	107,2	88,3	76,7		
2001	141,2	111,2	175,4	141,2	110,1	90,5	80,5		
2002	159,1	126,1	180,2	146,0	116,3	97,4	81,3		
2003	177,6	141,5	232,6	192,9	103,7	86,6	82,1		
2004	193,2	154,5	285,1	232,4	102,9	85,5	81,5		
2005	206,9	161,2	253,6	200,3	96,2	78,1	79,4		
2006	217,6	170,3	270,6	215,9	97,1	80,3	80,0		
2007	236,1	185,3	284,4	223,2	97,6	80,6	79,9		
2008	228,2	187,5	365,7	283,9	92,0	76,1	80,8		

* lata 1990-1999 to suma danych dla trzech korporacji: BP, Amoco, Atlantic Richfield.

**TNI dla lat 1990-1999 podano jako średnią arytmetyczną TNI dla BP, Amoco, Atlantic Richfield.

***dane dla 1991 r. - obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

W latach 1992–1997 aktywa trzech wymienionych spółek: *British Petroleum, Amoco, Atlantic Richfield* były porównywalne (tabela 77). Skonsolidowana ich wartość w latach 1992–1999 wahała się między 80-90 mld USD. W pierwszym momencie po fuzji ich wartość nawet spadła do 75 mld USD jednak już w 2001 r. spółka wykazała 140 mld USD, a rok później 160 mld USD aktywów. Aktywa podwoiły się zatem niemal z roku na rok, między 2000 a 2001 r., co było efektem zwieńczenia poczynań konsolidacyjnych. W wyniku realizacji kolejnych przedsięwzięć rozwojowych aktywa *BP* osiągnęły 236 mld USD (w latach 2008–2010³⁰⁶).

³⁰⁶*BP* posiadało aktywa warte: w 2009 r. 235,4 mld USD, w 2008 r. 228,2 mld USD, w 2007 r. 236,1 mld USD, w 2006 r. 217,6 mld USD. Przyjęto, że raport Global 2000 z danego roku

Aktywa *BP* rosły zatem od 1993 r. systematycznie a ostatni spadek to efekt ogólnoświatowego kryzysu. Na pogorszenie wyników miały także z pewnością wpływ nie najlepsze „notowania” wizerunkowe w wyniku kłopotów koncernu po wycieku w Zatoce Meksykańskiej. W tabeli 77 przedstawiono informacje o aktywach, sprzedaży i zatrudnieniu spółek, które weszły w skład *British Petroleum Company PLC* a były wcześniej, jako samodzielne i tak też były notowane w rankingu UNCTAD.

Tabela 77 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie British Petroleum (BP), Amoco Corporation (AM), Atlantic Richfield Company – (AR) w latach 1990–1999

Rok	Aktywa (w mld USD)						Sprzedaż (w mld USD)						Zatrudnienie (w tys. osób)					
	ogółem			za granicą			ogółem			za granicą			ogółem			za granicą		
	BP	AM	AR	BP	AM	AR	BP	AM	AR	BP	AM	AR	BP	AM	AR	BP	AM	AR
1990	59,3	32,2	23,9	31,6	10,6	4,9	59,3	28,0	18,8	43,3	8,5	3,9	118,0	54,5	27,3	87,2	10,6	5,6*
1991	43,2	30,3	24,0	25,2	9,4	5,5	58,9	26,6	18,4	38,4	8,0	4,1	107,4	50,6	27,0	79,1	9,4	6,0
1992	31,5	28,5	24,2	20,7*	8,4	5,7*	58,6	25,3	18,1	34,0	7,5	4,3	97,7	47,0	26,8	71,7	8,4	6,3*
1993	28,1	28,5	23,9	19,0	8,2	5,2	52,4	28,6	18,5	39,2	7,0	4,4	84,5	46,3	26,8	62,6	7,9	6,0
1994	28,8	29,3	24,6	19,5	8,5	5,6	50,7	30,3	15,0	30,8	7,1	2,6	66,5	43,2	23,2	48,6	7,5	4,6
1995	28,9	29,8	24,0	19,3	9,1	6,2	57,0	31,0	15,8	34,8	6,7	3,4	58,1	42,7	22,0	41,3	8,9	5,2
1996	31,8	32,1	25,7	20,7	10,3	7,4	69,8	36,1	18,6	39,2	8,0	3,4	53,7	41,7	22,8	37,8	9,3	5,3*
1997	32,6	32,5	25,3	19,2	9,9	5,9*	71,3	31,9	18,6	36,5	8,0	3,5	55,6	43,4	19,6	37,6	11,2*	4,4
1998	54,9		25,2	40,5		5,7*	68,3		10,3	48,6		1,6	98,9		18,4	78,9		4,3
1999	52,6		26,3	39,3		6,1*	83,5		12,5	57,7		2,0	80,4		16,6	62,1		3,9*

* z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek „sąsiadujących”) lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

**dane dla 1991 r. - obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Kolejną korporacją w rankingu WIR2009 jest *ExxonMobil*, również reprezentujący sektor petrochemiczny. Porównując aktywa *Exxon Corporation* z lat 90. XX w. z omawianym wcześniej *BP* należy dostrzec, że już wówczas *Exxon* był światowym gigantem, a jego aktywa w tamtym okresie były trzykrotnie większe niż *BP*. W ostatnich latach aktywa *ExxonMobil* i *BP* są niemalże identyczne (w 2008 r. odpowiednio 228,0 i

podaje dane za miniony rok obrachunkowy. Na podstawie Forbes The Global 2000/ 2007-2010; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

228,2 mld USD³⁰⁷), różni się jedynie ich zaangażowanie zagraniczne dla *ExxonMobil* to 161 mld USD, czyli około 70% a dla *BP* to 187 mld USD, czyli około 82% ogółu aktywów. Analiza wielkości sprzedaży w 2008 r. wypadła z kolei korzystniej dla *ExxonMobil*, który „wyprzedzał” *BP* o blisko 100 mld USD, przy podobnym udziale sprzedaży zagranicznej (*Exxon* 70%, a *BP* 77%)³⁰⁸. W przypadku zatrudnienia amerykańska spółka wykazuje w 2008 r. liczbę pracowników na poziomie 80 tys. osób (w tym 60% za granicą) a koncern brytyjski ponad 90 tys. pracowników (w tym 82% za granicą). W konsekwencji *BP* ma wyższy wskaźnik umiędzynarodowienia swojej działalności. Szczegółowa analiza statystyczna dla *ExxonMobil* za lata 1990–2008 została przedstawiona w tabelach 78 i 79. W tabeli 78 przedstawiono ”skumulowane” wartości aktywów, sprzedaży i zatrudnienia dwóch spółek, które od 1999 r. występują jako *ExxonMobil*, natomiast w tabeli 79 zaprezentowano wartość wszystkich badanych parametrów dla każdego z podmiotów.

Tabela 78 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie, wskaźnik umiędzynarodowienia *ExxonMobil*³⁰⁹ w latach 1990–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %	
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	Exxon	Mobil
1990	129,4	73,9	173,6	134,8	171,3	92,6	66,5**	57,0**
1991	127,4	72,3	176,6	138,7	164,9	89,8	66,5	58,1
1992	125,6	70,8	179,8	142,8	158,7	87,2	66,4**	59,2**
1993	124,8	70,5	174,7	130,2	152,9	85,6	66,0	56,6
1994	129,4	82,4	180,7	116,4	144,5	82,4	63,8	58,7
1995	133,4	92,7	195,2	145,3	132,4	70,3	68,8	60,0
1996	141,9	86,9	197,4	155,1	122,0	80,3	72,7	62,3
1997	139,7	85,0	184,6	141,6	122,7	74,9	65,9	59,7
1998	112,8	50,1	168,9	122,4	120,5	82,1	75,9	58,6
1999	144,5	99,4	160,9	115,5	107,0	68,0	68,0	
2000	149,0	101,7	206,1	143,0	97,9	64,0	67,7	
2001	143,2	89,4	209,4	145,8	97,9	61,1	64,8	
2002	94,9	60,8	200,9	141,3	92,0	56,0	65,1	
2003	174,3	116,8	237,0	166,9	88,3	53,7	66,1	
2004	195,3	134,9	291,2	202,9	105,2	53,0	63,0	
2005	208,3	143,9	358,9	248,4	84,0	52,9	67,1	
2006	219,0	155,0	365,5	252,7	82,1	51,7	68,0	

³⁰⁷W 2009 r. 233,3 Exxon mld USD i 235,4 mld USD BP. Dane na podstawie Forbes The Global 2000/ 2010; www.forbes.com/lists; 2010.12.01.

³⁰⁸W 2009 r. dystans ten się zmniejszył o 60%. Sprzedaż BP wynosiła 239,3 mld USD, a Exxon 275 mld USD. The Global 2000/ 2010; www.forbes.com/lists; 2010.12.01.

³⁰⁹W latach 1990-1998 suma wartości dla *Exxon Corporation* i *Mobil Corporation*.

2007	242,1	174,7	390,3	269,2	80,8	50,9	68,0
2008	228,0	161,2	459,6	322,0	79,9	50,3	67,9

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Tabela 79 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie Exxon Corporation (EX) i Mobil Corporation (M) w latach 1990–1998

Lata	Aktywa (w mld USD)				Sprzedaż (w mld USD)				Zatrudnienie (w tys. osób)			
	ogółem		za granicą		ogółem		za granicą		ogółem		za granicą	
	Ex	M	Ex	M	Ex	M	Ex	M	Ex	M	Ex	M
1990	87,7	41,7	51,6	22,3	115,8	57,8	90,5	44,3	104,0	67,3	65,0	27,6
1991	86,3	41,1	49,9	22,4	115,7	60,9	91,8	46,9	99,4	65,5	61,9	27,9
1992	85,0	40,6	48,2	22,6	115,7	64,1	93,1	49,7	95,0	63,7	59,0	28,2
1993	84,1	40,7	47,4	23,1	111,2	63,5	87,7	42,5	91,0	61,9	57,0	28,6
1994	87,9	41,5	56,2	26,2	113,9	66,8	72,3	44,1	86,0	58,5	55,0	27,4
1995	91,3	42,1	66,7	26,0	121,8	73,4	96,9	48,4	82,0	50,4	44,0	26,3
1996	95,5	46,4	55,6	31,3	117,0	80,4	102,0	53,1	79,0	43,0	57,4*	22,9
1997	96,1	43,6	54,6	30,4	120,3	64,3	104,8	36,8	80,0	42,7	52,7*	22,2
1998	70,0	42,8	50,1	25,1*	115,4	53,5	92,7	29,7	79,0	41,5	60,0*	22,1

* z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek „sąsiadujących”) lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Analiza przedstawionych danych pozwala stwierdzić, że była to fuzja w istocie dwóch dość różnych pod względem potencjału podmiotów. Aktywa Exxon była niemal dwukrotnie większe od aktywów Mobil. Podobnie zatrudnienie jak i sprzedaż. Pierwsze lata wspólnej działalności wskazują na „docieranie” się spółek, co wyrażone jest pewną stagnacją parametrów w latach 1999–2001. Po kryzysowym 2002 r. (spadek aktywów o blisko 30%) następuje już jednak sukcesywny rozwój, wyrażony wzrostem aktywów i sprzedaży. Zatrudnienie spółki wykazuje z kolei tendencję spadkową, co może być związane z wprowadzaniem bardziej zaawansowanych a zatem mniej pracochłonnych technologii, a także z restrukturyzacją sieci sprzedaży (wprowadzaniem zasad leasingowania stacji paliw). W 2008 r. ExxonMobil zanotował rekordy sprzedaży i zysku (sprzedaż 460 mld USD a zysk 45 mld

USD³¹⁰). Tym samym potwierdzając swoją silną pozycję w sektorze jak i w gronie najpotężniejszych korporacji współczesnego świata.

Na miejscu 6 w rankingu WIR2009 znalazła się pierwsza ze spółek motoryzacyjnych, czyli ***Toyota Motor Corporation***. W tabeli 80 przedstawiono analizę statystyczną aktywów, sprzedaży zatrudnienia oraz TNI dla tego koncernu.

Tabela 80 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *Toyota Motor Corporation* w latach 1990–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	55,1	12,8	60,1	24,8	96,8	11,3	25,3**
1991	65,0	16,3	69,9	23,4	102,3	13,6	24,1
1992	76,7	20,7	81,3	22,0	108,2	16,3	23,0**
1993	97,6	31,5*	94,6	41,1	110,5	23,8	32,3
1994	116,8	32,8*	91,3	37,2	172,7	27,6	28,1
1995	118,2	36,0	111,7	50,4	146,8	33,8	32,9
1996	113,4	39,2	109,3	51,7	150,7	34,8	35,0
1997	105,0	41,8	88,5	50,4	159,0	63,6*	40,0
1998	131,5	44,9	101,0	55,2	183,9	113,2	50,1
1999	154,9	56,3	119,7	60,0	214,6	13,5	30,9
2000	154,1	56,0	125,6	62,2	210,7	41,0*	35,1
2001	144,8	68,4	108,8	59,9	246,7	186,9	59,3
2002	167,3	79,4	127,1	72,8	264,1	85,1	45,7
2003	189,5	94,2	149,2	87,3	264,4	89,3	47,3
2004	233,7	123,0	171,5	103,0	265,7	94,7	49,4
2005	244,4	131,7	186,2	117,7	286,0	107,8	51,6
2006	273,8	164,6	205,9	78,5	299,4	114,0	45,0
2007	284,7	153,4	230,6	145,8	316,1	121,8	51,9
2008	320,2	183,3	226,2	143,9	320,8	123,6	53,1

* z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek "sąsiadujących") lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

³¹⁰Wg. *Forbes* sprzedaż Exxona w 2008 r. (Global 2000/2009 poz. 4) wyniosła 425,7 mld USD a zysk 45,2 mld USD. Dane za 2009 r. (nadal poz. 4) wskazują już sprzedaż 275,6 mld USD a zysk na poziomie 19,3 mld USD. The Global 2000/ 2009 i 2010; www.forbes.com/lists; 2010.12.01.

Dane przedstawione w tabeli 81 dowodzą, że przyjęta strategia rozwoju *Toyota Motor* z pewnością była jedną z najskuteczniejszych. Aktywa spółki wzrosły w badanym okresie sześciokrotnie, sprzedaż niemal czterokrotnie, zatrudnienie ponad trzykrotnie, a wskaźnik umiędzynarodowienia podwoił się. Warto podkreślić uderzającą konsekwencję ekspansji w poszczególnych obszarach (poza kryzysowym 1997 r., kiedy sprzedaż spadła o 20%, brak skokowych zmian). Od 2001 r. aktywa, sprzedaż i zatrudnienie rosły stabilnie i systematycznie.

Należy jednak zauważyć, że dane za 2009 r. wyraźnie odzwierciedlają kłopoty koncernu wywołane seriami wadliwych pojazdów. W 2009 r. w rankingu *Forbesa Toyota* spadła na pozycję 360, gdyż zanotowała stratę 4,5 mld USD, po 17,2 mld USD zysku w 2008 r. Sprzedaż koncernu w 2009 r. także spadła do 210 mld USD z 263 mld USD w 2008 r.³¹¹. Wydaje się jednak, że kłopoty koncernu w związku ze spadkiem zaufania do marki w konsekwencji pojawieniem się usterek w niektórych modelach samochodów to już przeszłość. W końcu 2010 r. nastąpiło ożywienie sprzedaży, Toyota podniosła sprzedaż o 5,8% i osiągnęła kwartalny przychód w wysokości 59,5 mld USD. Dzięki tej poprawie wyników koncern podniósł nawet prognozę swoich zysków –szacując je na 4,3 mld USD w 2010 r.³¹².

W zestawieniu z „nudnie” przewidywalną systematycznością zmian (z wyjątkiem ostatnich zawirowań) w omawianym koncernie japońskim, francuski **Total** to wulkan. Np. między 1998 a 1999 r. następuje niemal potrojenie aktywów *TotalFina* rok do roku a między 1999 r. (tabela 82) a 2000 r. wzrost zatrudnienia o 75%. Stabilnym wskaźnikiem, utrzymującym się stale na poziomie ok. 70%, wydaje się jedynie TNI, chociaż i tu w 2000 r. obserwujemy jego nagły spadek do niecałych 50%. Oczywiście istnieje wytłumaczenie tych „skokowych” zmian a są to: fuzja *Total* i *PetroFina* w 1999 r., a następnie fuzja *Totalfina* i *Elf Aquitaine* w 2000 r. W tabeli 81 zaprezentowano informacje szczegółowe odnośnie aktywów, sprzedaży i zatrudnienia trzech spółek, które od 2000 r. występują jako *Total* dla każdego z podmiotów: *Total*, *Petrofina*, *Elf Acquitaine*, natomiast w tabeli 82 przedstawiono „skumulowane” wartości tych parametrów.

³¹¹W 2008 r. Toyota zajmowała w rankingu Global 2000 *Forbsa* 3 pozycję. Dane za 2009 r na podstawie Forbes The Global 2000/2010; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

³¹²Należy zaznaczyć, że w raportach międzynarodowych (np. *Forbes*) znajdzie to swoje odbicie dopiero w publikacjach datowanych rokiem 2011. Ważne jednak, że w zestawieniach porównywalnych okresów między danym rokiem a minionym koncern wykazuje znaczącą poprawę wskaźników. I tak w okresie od lipca do września 2010 r. Toyota wypracowała 98,7 mld jenów (1,2 mld USD) zysku netto a dla porównania przed rokiem zarobiła ¼ tego, czyli 21,8 mld jenów. Wydaje się także, że większym problemem od kryzysu zaufania do marki może okazać się silna japońska waluta. <http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8617683>; Toyota_zwieksza_zyski_ale_zmaga_sie_z_mocniejszym.html; 2010.11.05.

Tabela 81 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI
Total (Total – T, Petrofina – P, Elf Acquitaine – E) w latach 1990–1999

Lata	Aktywa ogółem (w mld USD)			Aktywa za granicą (w mld USD)			Sprzedaż ogółem (w mld USD)			Sprzedaż za granicą (w mld USD)			Zatrudnienie ogółem (w tys. osób)			Zatrudnienie za granicą (w tys. osób)			TNI w %		
	T	P	E	T	P	E	T	P	E	T	P	E	T	P	E	T	P	E	T	P	E
1990	20,6	12,3	42,6	10,8*	9,4*	17,0	23,6	17,4	32,4	11,1	5,7	11,4	46,0	23,8	90,0	23,8	13,0*	34,0	58,9	54,6	37,6
1991	20,7	11,5	43,8	11,3	8,3	17,0	24,7	17,0	34,2	16,0	8,5	12,3	48,5	19,2	88,9	26,0	11,7	33,0	57,7	61,1	37,0
1992	20,9	10,7	45,1	11,8*	7,2*	17,0*	25,9	16,7	36,2	14,9	11,3*	13,2	51,1	15,5	87,9	28,5	10,5	32,1*	56,6	67,7	36,5
1993	9,0	11,1	45,5	6,4	8,3	22,4	22,9	17,7	35,5	16,7	15,0	14,9	49,8	14,5	94,2	27,2	9,9	44,6	66,2	69,0	46,0
1994	10,3	11,3	48,9	7,0	7,8	27,7	25,6	18,2	38,9	19,1	15,0	26,2	51,8	14,1	89,5	29,3	9,6	43,9	68,0	69,7	56,7
1995	28,4	11,5	49,4	15,0	7,3	26,9	27,2	18,7	42,5	19,6	15,0	27,8	53,5	13,6	85,5	30,2	9,3	40,6	60,5	70,4	55,8
1996	30,3	11,6	47,5	23,0*	7,8	29,3	34,0	19,8	44,8	25,8	15,9	26,6	57,5	13,6	85,4	43,6	9,2	41,6	75,8	71,8	56,6
1997	25,2	42,0	18,4*	26,7	31,9	42,3	23,4	25,6	54,4	83,7	39,8*	40,5	73,2	57,6							
1998	27,0	43,2	18,6*	20,7	28,6	37,9	20,8	21,8	57,2	85,0	35,1	42,0	69,0	51,6							
1999	77,6	43,2	54,5*	18,8	39,6	35,8	31,6	25,7	74,4	57,4	50,5	29,7*	70,3	51,7							

* z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek "sąsiadujących") lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r.

****dane dla Petrofina w latach 1993-1994 oszacowano (indeks łańcuchowy)

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Tabela 82 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie Total w latach 1990–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	75,5	37,2	73,4	34,2	159,8	70,8	50,3
1991	76,0	36,6	75,9	36,8	156,6	70,7	51,9
1992	76,7	36,0	78,8	39,4	154,5	71,1	53,6
1993	65,6	37,1	76,1	46,6	158,5	81,7	60,4
1994	70,5	42,5	82,7	60,3	155,4	82,8	64,8
1995	89,3	49,2	88,4	62,4	152,6	80,1	62,2
1996	89,4	60,1	98,6	68,3	156,5	94,4	68,1
1997	67,2	45,1	74,2	49,0	138,1	80,3	65,4
1998	70,2	39,3	66,5	42,6	142,2	77,1	60,3
1999	120,8	73,3	75,4	57,3	131,8	50,5	61,0
2000	81,7	33,1	105,8	82,5	123,3	30,0	47,6
2001	78,5	70,0	94,4	74,6	122,0	69,0	74,9
2002	89,4	79,0	97,0	77,5	121,5	68,5	74,9
2003	101,0	87,8	118,1	94,7	110,8	60,9	74,1
2004	114,6	98,7	152,3	123,3	111,4	62,2	74,3
2005	125,7	108,1	178,3	133,0	112,9	64,1	72,5

2006	138,6	120,6	192,9	146,7	95,1	57,2	74,0
2007	167,1	143,8	233,7	177,8	96,4	59,1	74,5
2008	164,7	141,4	250,5	189,8	97,0	59,9	74,5

*lata 1990-1999 jako suma dla trzech spółek: *Total*, *Petrofina*, *Elf Aquitaine*, TNI jako średnia arytmetyczna.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Analiza „skumulowanych” wartości wydaje się przedstawiać nieco wiarygodniejszy obraz ewolucji potęgi korporacji. Wynika z niego, że do czasu fuzji zgromadzone aktywa (rzędu 70–90 mld USD rocznie) pozwalały na adekwatną wielkość sprzedaży (na poziomie 66–98 mld USD rocznie). Połączenie sił wywołało efekt synergii. Po wstępnym „docieraniu” się partnerów od 2003 r. obserwujemy wyraźną „nadwyżkę” sprzedaży nad zaangażowaną wielkością aktywów. Produktywność aktywów (S/A) wyrażona procentowo to: 116% w 2003 r., 133% w 2003 r., 140% w latach 2005-2007 i aż 152% w 2008 r.³¹³ Dane za 2009 r. niestety pokazują zahamowanie tego pozytywnego trendu wzrostowego. Aktywa spółki wyniosły 183,3 mld USD a sprzedaż 160,7 mld USD³¹⁴, czyli produktywność aktywów była na poziomie 88%. Należy zaznaczyć, że wartości aktywów i sprzedaży spadły wszystkim spółkom sektora jednak wskaźnik S/A w przypadku *Total* okazał się najniższy (wśród korporacji petrochemicznych uwzględnianych w niniejszym opracowaniu³¹⁵).

W tabeli 83 przedstawiono dane statystyczne z raportów WIR odnośnie *Electricite de France*. Zwraca uwagę, że są to wielkości aktywów, sprzedaży i zatrudnienia oraz TNI dla okresu krótszego niż w poprzednich przypadkach, czyli 2001–2008. Wynika to z faktu, że *EDF* nie był notowany w rankingu we wcześniejszych latach a to z kolei jest konsekwencją historii spółki. Powstała ona jako państwowa i dopiero na początku lat 90. XX w. zaczęła wychodzić na rynek międzynarodowy. Aktywa zagraniczne (na bazie, których skonstruowany jest raport WIR) siłą rzeczy uzyskały odpowiednie wielkości dopiero na początku XXI w. Należy jednak podkreślić ich wręcz imponujący „skok” o 100 mld USD między 2001 a 2008 r. Podobnie dynamiczny był przyrost aktywów ogółem z poziomu 120

³¹³We wcześniejszym okresie w latach 1992-1994, 1996-1997 wskaźnik ten był powyżej 100% (max. 117%). W pozostałych latach zaangażowanie aktywów nie pokrywało się przychodami ze sprzedaży.

³¹⁴Dane za 2009 r. na podstawie Forbes The Global 2000/ 2010; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

³¹⁵Wskaźnik S/A w przypadku *ExxonMobil* wyniósł w 2009 r. 118%, dla *BP* 102%, dla *Shell i Chevron* po 97%. Obliczenia własne na podstawie: Global 2000/2010.

mld USD do 280 mld USD (w tym samym okresie). Sukcesywnie rosła także sprzedaż, przy stabilnych wielkościach zatrudnienia.

Tabela 83 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *Electricite de France* w latach 2001–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
2001	120,1	28,1	36,5	12,5	162,5	38,1	27,0
2002	151,8	47,4	45,7	12,5	172,0	50,4	29,3
2003	185,5	67,1	50,7	16,1	167,3	51,8	32,9
2004	200,1	65,4	55,8	17,9	156,1	50,5	32,4
2005	202,4	91,5	63,6	26,1	161,6	17,8	32,4
2006	235,9	111,9	73,9	33,9	156,0	17,2	35,0
2007	274,0	129,0	87,8	40,3	154,0	17,0	34,7
2008	278,8	128,6	89,5	41,8	155,9	17,2	34,6

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org

Analizując najświeższe dane (raport Global 2000 *Forbes* 2010) możemy zauważyć, że spółka nadal zwiększa posiadane aktywa (342,6 mld USD) oraz przychody ze sprzedaży (95,2 mld USD)³¹⁶, co potwierdza, że sektor tzw. usług użyteczności publicznej jest obszarem niemal nieopodatkowanym na wstrząsy koniunkturalne.

Kolejnym analizowanym podmiotem jest drugi w rankingu WIR2009 koncern reprezentujący branżę motoryzacyjną – ***Ford Motor Company***. Jego wysoka pozycja w rankingu mimo trudności, jakie przeżywała korporacja w ostatnich latach wynika z faktu, że nagromadzony kapitał pozwala zwykle przezwyciężyć kryzysowe momenty. *Ford* zawsze był w światowej czołówce sektora, ale i gospodarki światowej. Potwierdzają to liczby. Już w 1990 r. korporacja posiadała aktywa ponad 170 mld USD, sprzedaż na poziomie 100 mld USD i zatrudnienie 370 tys. osób w tym blisko 200 tys. pracowników za granicą.

Do 2004 r. aktywa *Ford Motor* rosły systematycznie w 2004 i 2005 r. przekraczając 300 mld USD. Między 1993 a 1994 r. aktywa zagraniczne podwoiły się z 30 do 60 mld USD, następnie sukcesywnie rosły, ale w 2000 r. obserwujemy ich 80% nagły spadek. Zakup *Volvo* i *Land Rovera* powoduje jednak ponowny skok do 80 mld USD. Rekordowe aktywa zagraniczne koncern zgromadził w 2004 r. – 180 mld USD. W 2008 r. to 100 mld USD,

³¹⁶*Forbes* Global 2000/2010 poz. 27.

bowiem portfel marek *Forda* znacznie się uszczuplił. Dane dla *Ford Motor* przedstawia tabela 84.

Tabela 84 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *Ford Motor Company* w latach 1990–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	173,7	55,2	97,7	47,3	370,4	188,9	43,7**
1991	177,1	39,3	98,9	39,6	347,1	177,6	37,8**
1992	180,5	28,0	100,1	33,2	325,3	167,0	33,3**
1993	198,9	30,9	108,5	36,0	332,7	180,9	34,4
1994	219,4	60,6	128,4	38,1	337,8	96,7	28,6
1995	238,5	69,2	137,1	41,9	347,0	103,3	29,8
1996	258,0	79,1	147,0	65,8	371,7	140,1*	37,7
1997	275,4	72,5	153,6	48,0	363,9	174,1	35,2
1998	237,5	84,1*	144,4	43,8	345,2	171,3	35,4
1999	273,4	98,7*	162,6	50,1	364,5	191,5	36,1
2000	283,4	19,9	170,1	51,7	350,1	185,3	30,1
2001	276,5	81,2	162,4	53,0	354,4	188,9	38,4
2002	295,2	165,0	163,4	54,5	350,3	188,4	47,7
2003	304,6	173,9	164,2	60,8	327,5	138,7	45,5
2004	305,3	179,9	171,6	71,4	225,6	102,7	48,7
2005	269,5	119,1	177,1	80,3	300,0	160,0	47,6
2006	278,5	131,1	160,1	79,0	283,0	155,0	50,0
2007	276,5	127,8	172,4	91,6	246,0	134,7	51,4
2008	223,0	102,6	129,2	75,8	213,0	134,0	55,9

* z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek "sąsiadujących") lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Analiza danych statystycznych dla *Ford Motor Company* wyraźnie wskazuje, że od 2005 r. korporacja przeżywa poważne trudności. W latach 2003–2004 *Ford* osiągnął maksymalne aktywa przekraczające 300 mld USD, w tym blisko 180 mld zaangażowane było za granicą. W 2008 r. aktywa spółki są o jedną czwartą niższe od tych maksymalnych wartości a aktywa zagraniczne spadły, aż o 43%. Maksymalne zatrudnienie korporacji w badanym okresie wynosiło 370 tys. osób (1990, 1996, 1999 r.) obecnie to jest to o ponad 40% mniej (213 tys. osób w 2008 r.).

Kluczowe dla każdej korporacji są oczywiście wyniki sprzedaży. *Ford* w latach 1999–2007 utrzymywał sprzedaż na poziomie 160–170 mld USD. W 2008 r. wartość sprzedaży spadła do poziomu niecałych 130 mld USD, co oznacza zmniejszenie sprzedaży *Forda* w stosunku do roku poprzedniego o ¼. Dane za 2009 r. wskazują, że sprzedaż była nadal daleka od poziomów rekordowych – niecałe 120 mld USD, jednak koncern zanotował niemal 3 mld USD zysku³¹⁷, co na tle kłopotów branży wydaje się sukcesem. W kolejnych raportach notowania spółki z pewnością się poprawią, bowiem będą one budowane na bazie kolejnego rekordu zysków, jak podaje *Ford* rekordowych – zysk netto w 2010 r. to 6,6 mld USD³¹⁸.

Trzeba jednak pamiętać, że minione lata uszczupliły znacznie majątek giganta. *Fordowi* udało się, co prawda uniknąć wykupu akcji przez rząd USA (taką państwową pomoc w związku z kryzysem dostały *General Motors* i *Chrysler*³¹⁹), ale sownie musiał za to zapłacić. Koncern zaciągnął 23,5 mld USD kredytu, dając w zastaw cały swój majątek, łącznie ze znakiem firmowym. Teraz korporacja wykorzystwała poprawę koniunktury i w 2010 r. zmniejszyła swoje zadłużenie z 33,6 do 14,5 mld USD. Dzięki temu koncern zaoszczędzi każdego roku ponad 1 mld USD na spłacie odsetek³²⁰. Ceną za utrzymanie suwerenności była jednak sprzedaż szwedzkiego *Volvo AB* oraz większości posiadanych akcji japońskiej *Mazda Motor*. Dodatkowo wygaszenie produkcji kultowej marki *Mercury*. *Ford* nie ma już majątku, którego sprzedaż mogłaby znacząco poprawić wynik finansowy, zatem musi

³¹⁷Sprzedaż *Forda* to 118,3 mld USD, zysk 2,72 mld USD, aktywa to 194,8 mld USD. Dane za 2009 r. na podstawie *Forbes The Global 2000/2010*; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

³¹⁸W raportach międzynarodowych (np. *Forbes*) znajdzie to swoje odbicie dopiero w publikacjach datowanych rokiem 2011. Już teraz wiadomo jednak, że zysk netto *Forda* to 6,6 mld USD. Paradoksalnie kurs akcji koncernu jednak spadł, gdyż inwestorzy spodziewali się jeszcze większych profitów. To z pewnością wpłynie negatywnie na wycenę wartości rynkowej spółki. <http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,9027085>; 2011.01.30.

³¹⁹Departament Skarbu USA poinformował, że w sumie na ratowanie *Chryslera* rząd wydał 15,5 mld USD a odzyskał jedynie 3,9 mld USD. Mimo, że *Chrysler* zmniejszyła straty (w II kwartale 2010 r. miał już „tylko” 172 mln USD straty) trudno liczyć, że spłaci pożyczkę wcześniej niż w 2014 r. Inna jest sytuacja *General Motors*, który przetrwał także dzięki pomocy rządu USA, ale w pierwszym kwartale 2010 r. zarobił netto 0,9 mld USD. W kwietniu 2010 r. *GM* zwrócił też rządowi USA i Kanady 8,1 mld USD ratunkowych kredytów, czyli pięć lat przed terminem.

http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7899605,USA_straci_fortune_na_ratowaniu_Chryslera_Koncern.html; 2010.05.18. oraz http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8232704;Chrysler_zmniejsza_straty_w_II_kwartale_172 mln.html; 2010.08.09.

³²⁰Zysk netto *Forda* ogłoszony przez spółkę to 6,6 mld USD. Paradoksalnie kurs akcji koncernu jednak spadł, gdyż inwestorzy spodziewali się jeszcze większych profitów. To z pewnością wpłynie negatywnie na wycenę wartości rynkowej spółki.

http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,9027085;Ford_zysk_rekordowy_ale_mniejszy_od_oczekiwania.html; 2011.01.30.

przedstawić konkretny plan rozwoju i zdobywania rynku, jeśli chce nadal być w światowej czołówce.

Historia kolejnego w rankingu *E.ON.* jest zupełnie inna. Kiedy *Ford* był już koncernem światowym, *E.ON* jeszcze w ogóle nie istniał. Nawet, jeśli uznamy, że *Veba Group* to załączek obecnego giganta rynku energetycznego to jej aktywa wynosiły zaledwie jedną szóstą aktywów *Forda*. Tym bardziej imponujące, że w 2008 r. spółki posiadają podobny potencjał rynkowy, jeśli chodzi o aktywa i sprzedaż. Odpowiednio aktywa *Forda* 223 mld a *E.ON.* 219 mld USD, sprzedaż *Forda* 130 mld a *E.ON.* 120 mld USD. Za 2009 r. w tym zestawieniu liderem jest już *E.ON.*, który posiada aktywa 214,6 mld USD wobec 194,8 mld USD aktywów *Forda*. Wielkość zatrudnienia jest z kolei nieporównywana (123 tys. osób *Ford* i 97 tys. osób *E.ON.*), co może właśnie stanowić atut niemieckiego koncernu. Należy, bowiem pamiętać, że kapitał ludzki to bardzo cenne dla współczesnych przedsiębiorstw, ale i niezwykle kosztowne aktywa. Przykład: *Ford* chcąc utrzymać najbardziej wykwalifikowanych pracowników obiecał im po 5 tys. USD nagrody z ogłoszonych rekordowych zysków.

E.ON. jako niemal „nowicjusz” w gronie światowych gigantów powinien zatem dobrze przyjrzeć się historii tych najpotężniejszych i najstarszych. Sektor usług użyteczności publicznej dopiero bowiem nabiera rozpędu rozwojowego a dwaj najsilniejsi konkurenci (francuskie: EDF i GDF) są tuż obok³²¹. Jak wskazuje doświadczenie *Forda* sama strategia gromadzenia aktywów to za mało. W tabeli 85 zaprezentowano pomnażanie kapitału spółki *E.ON.*, uwzględniając dane dla samodzielnych wcześniej podmiotów *Veba Group* i *Viag AG*.

**Tabela 85 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI
E.ON. (*Veba Group* i *Viag AG*) w latach 1990–2008**

Lata	Aktywa ogółem (w mld USD)		Aktywa za granicą (w mld USD)		Sprzedaż ogółem (w mld USD)		Sprzedaż za granicą (w mld USD)		Zatrudnienie ogółem (w tys. osób)		Zatrudnienie za granicą (w tys. osób)		TNI (w %)	
	Veba	Viag	Veba	Viag	Veba	Viag	Veba	Viag	Veba	Viag	Veba	Viag	Veba	Viag
1990	30,8	-	4,2*	-	32,9	-	9,5	-	106,9	-	14,7	-	18,7	-
1991	31,3	-	5,6	-	30,2	-	7,7	-	122,7	-	21,8	-	20,2	-
1992	32,4	-	7,0*	-	39,4	-	10,5	-	129,8	-	21,7	-	21,7	-
1993	32,0	-	10,0*	-	35,3	-	10,8	-	128,3	-	32,3	-	31,3	-
1994	38,6	23,3	7,7	11,2	43,7	17,8	12,4	8,6	126,9	86,0	23,9	41,3	22,4	48,0
1995	40,1	25,4	8,3	12,5	44,3	19,9	13,2	10,0	127,7	88,3	25,7	43,5	23,6	49,3

³²¹W rankingu Forbes Global 2000/2010 te trzy spółki zajmują odpowiednio miejsca: 24-GDF Suez, 25-E.ON, 26-EDF Group.

1996	41,7	27,6	8,9	14,0	44,9	22,2	14,1	11,7	128,4	90,7	27,7	45,9	24,8	50,6
1997	45,0	32,7	10,4	17,4	46,2	27,6	16,0	15,9	130,0	95,6	32,2	51,1*	27,5	53,3
1998	52,2	34,8	14,7*	19,2*	49,0	27,9	14,7	16,3	116,8	85,7	39,2	42,0	28,2	55,3
1999	55,8	34,2	15,1	14,8*	39,1	19,6	24,5	11,1	131,6	81,8	49,6	41,7	42,4	43,3
2000	114,9	45,3*	86,9	41,8	186,8	83,3	39,4							
2001	87,7	34,0	71,4	22,7	151,9	64,3	37,6							
2002	118,5	52,3	35,0	13,1	107,9	42,1	40,2							
2003	141,3	64,0	52,3	18,7	69,4	29,7	41,2							
2004	155,4	72,7	61,0	22,0	72,5	32,8	42,7							
2005	149,9	80,9	83,2	29,2	79,9	45,8	48,8							
2006	167,6	94,3	85,0	32,1	80,6	46,6	51,0							
2007	202,1	123,4	101,2	41,4	90,8	53,3	53,6							
2008	218,6	141,2	120,7	50,4	96,6	57,3	55,2							

*z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek "sąsiadujących") lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r. a dla lat 1995-1996 wykorzystując dane 1994 r. i 1997 r. (indeks łańcuchowy).

-brak notowań w rankingu WIR

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Analiza wielkości aktywów w badanym okresie wskazuje na 7-krotny wzrost między 1990 r. (dane dla *Veba*) a 2008 r. Równocześnie obserwujemy 4-krotny przyrost przychodów ze sprzedaży, co w kontekście wcześniejszych uwag wskazuje, że korporacja musi pamiętać o przygotowaniu przemyślanej strategii. Gromadzony majątek musi bowiem przynosić wartość dodaną. W chwili obecnej jest wręcz świetnie: za 2009 r. korporacja wykazała 12 mld USD zysku (w porównaniu do 1,8 mld USD rok wcześniej³²²). Kluczowe jest jednak wypracowanie mądrej koncepcji długookresowej.

E.ON. to kolejny przykład korporacji reprezentującej sektor użyteczności publicznej, według *Forbes* „*Utilities Industry*”, w którym znajdują się spółki zajmujące się świadczeniem usług publicznych, czyli dostarczaniem energii, wody, gazu i dowód na to, że ten typ działalności jest mało podatny na wahania koniunkturalne, mimo silnych związków z przemysłem. Kryzys spowodował oczywiście spowolnienie ich rozwoju, ale oznacza to raczej obniżenie tempa wzrostu, niż spadek podstawowych parametrów. I tak w 2009 r. *E.ON.* utrzymał wielkość aktywów i sprzedaży

³²²Forbes Global 2000/2010 poz. 25 i Forbes Global 2000/2009 poz. 62.

na niemal niezmiennych poziomach (odpowiednio na poziomie 215 mld USD aktywa, 120 mld USD sprzedaż)³²³.

Kolejna analizowana spółka to jedyny reprezentant swojego sektora, w dodatku bardzo „młody” podmiot, jeśli brać pod uwagę zaistnienie w ranking WIR. W tabeli 86 przedstawiono dane dla ArcelorMittal z lat 2004–2008, (tylko ten okres uwzględniają raporty WIR). Należy podkreślić, że za lata 2004–2006 są to dane dla *MittalSteel Company NV*, przejętego przez *Arcelor*. W 2006 r. *MittalSteel* z aktywami zagranicznymi na poziomie 30 mld USD zajmował odległą 57 pozycję w rankingu WIR2008. W wyniku fuzji zaangażowanie zagraniczne aktywów wzrosło czterokrotnie, co spowodowało awans korporacji na pozycję 11 w raporcie WIR2009. Należy dostrzec, że sprzedaż spółki zawsze była w znacznej mierze dokonywana za granicą, kluczowy także był udział zagranicznego zatrudnienia (wyjątek 2005r.). W konsekwencji wskaźnik umiędzynarodowienia był bardzo wysoki a obecnie przekroczył poziom 90% (tabela 86).

Tabela 86 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie ArcelorMittal w latach 2004–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
2004	19,1	17,7	22,2	20,2	164,0	150,4	77,0
2005	31,0	17,0	28,1	25,7	224,3	96,1	63,0
2006	112,2	30,4	58,9	47,0	316,2	249,0	62,0
2007	133,6	119,5	105,2	105,2	311,0	244,9	89,4
2008	133,1	127,1	124,9	124,9	315,9	248,7	91,4

Dane dla lat 2004-2006 -dane dla MittalSteel.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org

Charakterystyczne dla *ArcelorMittal* jest to, że 100% sprzedaży dokonywane jest za granicą. Należy oczywiście dodać, że korporacja zarejestrowana jest w małym Luksemburgu, stąd wskaźnik umiędzynarodowienia jest w konsekwencji nieco zniekształcony. W przeciwieństwie do poprzedniej korporacji *Arcelor* reprezentuje sektor („*Materials Industry*”) bardzo podatny na zmiany koniunkturalne, czego

³²³*E.ON*. posiadał aktywa warte: w 2009 r. 214,6 mld USD, w 2008 r. 215,1 mld USD. Sprzedaż w 2009 r. 117,4 mld USD, w 2008 r. 120,7 mld USD. The Global 2000/ 2009-2010; www.forbes.com/lists; 2010.12.01.

dowodem jest 50% spadek sprzedaży w wyniku kryzysu (ze 125 mld USD do 65 mld USD w 2009 r.). Automatycznie umieszczenie spółki w piątej setce *Global 2000 Forbes*³²⁴.

Na pozycji 12 w rankingu WIR2009 znalazła się ***Telefonica***, która również należy do najmłodszych członków światowej czołówki największych inwestorów zagranicznych, (przyjmując aktywa zagraniczne za miarę zaangażowania poza krajem macierzystym spółki). Jeszcze w 1998 r. jej aktywa ulokowane za granicą wynosiły niecałe 14 mld USD, co dawało *Telefónica* miejsce poza pierwszą pięćdziesiątką rankingu WIR2000. Po okresie stopniowego wzrostu zaangażowania zagranicznego w latach 1998-2004 przyszedł 2005 r., kiedy ponownie korporacja spadła do szóstej dziesiątki (pozycja 53). Jednak w latach 2006–2008 *Telefónica* utrzymując aktywa zagraniczne na poziomie ok. 100 mld USD awansowała znacząco zajmując 11–12 miejsce na 100 notowanych podmiotów (WIR2009 i WIR2008). Było to konsekwencja licznych przejęć i umów o współpracy, pozwalających korporacji na ekspansję na rynki m.in. Chile, Kolumbii, Chin, Czech, Włoch. Kluczową transakcją 2007 r. jest z pewnością przejęcie niemal połowy udziałów we włoskim potentacie *Telekom Italia*³²⁵. W tabeli 87 zaprezentowano zmiany aktywów, sprzedaży, zatrudnienia oraz wskaźnika umiędzynarodowienia *Telefónica SA* w latach 1998–2008.

Tabela 87 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *Telefónica SA* w latach 1998–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1998	42,3	13,8	20,5	6,1	101,8	27,8	29,9
1999	64,1	24,2	23,0	9,5	127,2	48,3*	38,0
2000	87,1	56,0	26,3	12,9	148,7	71,3	53,8
2001	77,0	48,1	27,8	14,3	161,5	93,5	57,3
2002	71,3	35,7	26,9	11,3	152,8	88,4	50,0
2003	66,8	33,5	32,0	10,5	148,3	85,8	46,9

³²⁴*ArcelorMittal* posiadał w 2009 r. aktywa warte 127,7 mld USD, w 2008 r. aktywa 133,1 mld USD. Sprzedaż w 2009 r. 65,1 mld USD, w 2008 r. 124,9 mld USD. W raporcie z 2009 r. notowany był na pozycji 41 rankingu a w raporcie opublikowanym w 2010 r. spadł aż na miejsce 405. The Global 2000/ 2009-2010; www.forbes.com/lists; 2010.12.01.

³²⁵Ostatni raz w raporcie WIR *Telecom Italia Spa* notowany był w 2005 r. na pozycji 31, posiadając aktywa 113,7 mld USD (w tym 45,5 mld ulokowane za granicą). Wówczas *Telefonica* była na miejscu 53 z aktywami 86,7 mld USD (w tym 27,6 za granicą). Jednak w istocie już od kwietnia 1999 r. był własnością włoskiej firmy *Olivetti*, która dokonała wrogiego przejęcia za kwotę 65 mld USD. World Investment Report 2005; Table AI.13; s. 229-230; www.unctad.org. oraz Pierścionek Z; Strategie... op. cit.; s. 401.

2004	86,4	43,2	37,6	15,1	173,5	78,1	45,0
2005	86,7	27,5	47,2	22,4	207,6	147,2	50,1
2006	143,5	101,9	66,4	41,1	224,9	167,9	69,0
2007	155,9	107,6	83,1	52,1	245,4	192,1	70,0
2008	139,0	95,4	80,6	51,5	251,8	197,1	70,3

*z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek "sąsiadujących") lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org

Analizując dane dla *Telefónica SA* warto podkreślić, że tak jak inne spółki sektora telekomunikacyjnego korporacja wie, że globalna gospodarka sprzyja rozwojowi, pod warunkiem umiejętnego wykorzystywania możliwości działania poza „zamkniętym” obszarem kraju pochodzenia. *Telefónica* zaledwie w ciągu dekady zwiększyła swój wskaźnik umiędzynarodowienia o 130% (z 30 do 70%). M.in. dzięki temu wstrząsy kryzysowe nie spowodowały zaburzenia wielkości sprzedaży, ani aktywów. Sprzedaż utrzymuje się na poziomie 80 mld USD, a aktywa wręcz wzrosły do 155 mld USD³²⁶, czyli rekordowego wyniku z 2007 r.

Kolejny przedstawiany podmiot reprezentuje branżę motoryzacyjną i jest dowodem na to, że przemysłana strategia rozwoju, realizowana konsekwentnie i czasem nawet wydawałoby się opieszale jest bardzo skuteczną receptą na sukces w długim okresie. Mowa o korporacji *Volkswagen Group*, która w całym badanym okresie utrzymywała się w pierwszej dwudziestce rankingu WIR (wyjątek 1993 r. pozycja 27, ale z kolei w 1994 r. awans na pozycję 6). Strategia VW opierała się na włączaniu pod skrzydła korporacji kolejnych marek, aby w ten sposób dokonać niemal pełnego pokrycia rynku, ale przy okazji zdywersyfikować ryzyko. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu okazało się to kluczowym czynnikiem sukcesu.

Tabela 88 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *Volkswagen Group* w latach 1990–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	42,0	17,5*	42,1	25,5	268,7	95,9	46,0**
1991	44,2	19,6	48,0	27,4	270,8	102,2	46,4

³²⁶*Telefonica* posiadała w 2009 r. aktywa warte 155 mld USD, w 2008 r. 130 mld USD. Sprzedaż w 2009 r. 79,1 mld USD, w 2008 r. 80,7 mld USD. Utrzymując właściwie stałe miejsce w rankingu z: 2010 r. pozycja 32, z 2009 r. było to miejsce 31, z 2008 r. -34. The Global 2000/ 2008-2010; www.forbes.com/lists; 2010.12.01.

1992	46,6	21,8*	54,7	29,4	273,0	109,0	46,8**
1993	45,9	15,6	44,4	24,5	253,0	103,0	43,3
1994	52,4	31,6*	49,3	29,0	242,3	96,5	60,4
1995	58,7	49,8	61,5	37,4	257,0	114,0	63,4
1996	60,8	33,6*	64,4	41,0	260,8	123,0	55,3
1997	57,0	32,4*	65,0	42,7	279,9	133,9	56,8
1998	70,1	37,8*	80,2	52,3	297,9	142,5	53,8
1999	64,3	35,8*	70,6	47,8	306,3	147,8	55,7
2000	75,9	42,7	79,6	57,8	324,4	160,3	59,4
2001	92,5	47,5	79,4	57,4	324,4	157,6	57,4
2002	114,2	57,1	82,2	59,7	324,9	157,9	57,1
2003	150,4	57,8	98,4	71,2	334,9	160,3	52,9
2004	172,9	84,0	110,5	80,0	342,5	165,1	56,4
2005	157,6	82,6	118,6	85,9	345,2	165,8	57,6
2006	179,9	91,8	131,6	95,8	324,9	155,9	57,0
2007	214,0	104,4	160,3	120,8	328,6	153,4	56,9
2008	233,7	123,7	158,4	119,9	357,2	179,3	59,6

* z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek "sąsiadujących") lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

W tabeli 88 przedstawiono zmiany aktywów, sprzedaży, zatrudnienia oraz wskaźnika umiędzynarodowienia *Volkswagen Group* w latach 1990–2008. Z przedstawionych danych wynika, że aktywa *Volkswagen Group* wzrosły w badanym okresie ponad 5-krotnie (z 42 mld do 233 mld USD), sprzedaż zwiększyła się niemal 4-krotnie (z 42 mld USD do blisko 160 mld USD) a liczba pracowników powiększyła się o blisko 100 tys. osób. Wskaźnik umiędzynarodowienia wynoszący 60% to efekt faktu, że 3/4 sprzedaży VW wykonywane jest za granicą, ponadto połowa aktywów i połowa zatrudnienia ulokowane są poza gospodarką niemiecką. Warto zwrócić uwagę, że od 2000 r. wszystkie parametry dla spółki systematycznie rosną a pewna stagnacja występuje w TNI, co potwierdza dojrzałość koncernu i strategię umacniania zdobytej pozycji. Należy podkreślić, że korporacja dobrze przetrwała kryzysowy dla sektora okres. Spółka podaje, że jej przychody w 2010 r. wzrosły o ponad 20% a osiągnięty zysk to 6,8 mld EUR (wobec 960 mln EUR w 2009 r.)³²⁷.

³²⁷DGP za PAP; 28.02.2011; www.foksal.pl. W raporcie Global 2000 nie umieszczono danych dla VW. W raporcie Global 2000/ 2009 spółka zajmowała 15 pozycję z aktywami 244 mld USD i wielkością sprzedaży 158 mld USD.

W tabeli 89 analizie poddano kolejną korporację branży petrochemicznej – tym razem amerykański **ConocoPhillips**. Jest ona „najmłodszym” notowanym w rankingach WIR przedstawicielem tego sektora, stąd dane w raportach jedynie za lata 2000–2008.

Tabela 89 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie ConocoPhillips w latach 2000–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
2000	15,6	8,3	31,9	10,6	17,6	8,3	44,5
2001	27,9	19,4	38,7	17,5	20,0	10,4	55,5
2002	76,8	32,1	56,7	10,1	57,3	23,9	33,8
2003	82,4	36,5	90,5	29,4	39,0	15,0	38,4
2004	92,9	46,3	143,2	40,9	35,8	14,0	39,2
2005	107,0	55,9	179,4	48,6	35,6	15,9	41,4
2006	164,8	89,5	183,6	55,8	38,4	17,2	43,0
2007	177,8	103,5	187,4	56,0	32,6	14,6	44,3
2008	142,9	77,9	240,8	74,3	33,8	15,1	43,4

Zródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Pierwsze spostrzeżenie dotyczące *ConocoPhillips* to 12-krotny wzrost aktywów w bardzo krótkim czasie, między 2000 r., (kiedy było to zaledwie 15 mld USD) a rekordowym 2007 r. (blisko 180 mld USD). Należy oczywiście podkreślić, że w latach 2000-2001 są to dane jedynie dla *Conoco* a połączenie *Phillips Petroleum* i *Conoco* miało miejsce dopiero w 2002 r., czego zauważalne efekty pojawiły się jak można zauważyć z pewnym opóźnieniem. Dodatkowo interesujące wydaje się, że mimo ponad 7-krotnego wzrostu sprzedaży (z 32 mld USD do 240 mld USD) i 2-krotnego wzrostu zatrudnienia wskaźnik umiędzynarodowienia działalności spółki pozostaje na stabilnym ok. 40% poziomie. W raporcie za 2009 r. *ConocoPhillips* zajmuje 39 pozycję, daleko za wszystkimi swoimi rywalami omawianymi w niniejszym opracowaniu³²⁸. Należy jednak zaznaczyć, że spółka wykazała sprzedaż 136 mld USD, zysk prawie 5 mld USD, aktywa ponad 150 mld USD. Ma jednak podobnie jak *Total* niską produktywność aktywów poniżej 90%.

³²⁸Oprócz *ExxonMobil* (poz. 4), *Royal Dutch Shell* (poz. 8), *BP* (poz. 10), *Total* (19), *Chevron* (20) wyprzedzają go jeszcze: chiński *PetroChina*, rosyjski *Gazprom*, brazylijski *Petrobras*, włoskie *ENI*. The Global 2000/2010;

Kolejną korporacją notowaną w rankingu WIR2009, na wysokiej 15 pozycji jest **Siemens AG**. Przedsiębiorstwo jest przykładem kolejnego podmiotu niemieckiego, który realizuje strategię stabilnego wzrostu. Systematycznie zwiększa aktywa, sprzedaż jak i zatrudnienie (tabela 90).

Tabela 90 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie Siemens AG w latach 1990–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	43,1	18,5*	39,2	14,7	373,0	143,0	39,6*
1991**	43,8	19,5	44,4	19,9	392,5	151,3	42,9
1992	44,6	20,6*	50,3	27,0	413,0	160,0	46,2*
1993	54,8	18,9*	50,0	13,8	403,8	153,0	32,5
1994	50,6	23,9*	52,1	30,1	376,0	158,0	47,3
1995	57,7	24,0	62,0	35,5	373,0	162,0	47,4
1996	56,3	24,4	62,6	38,4	379,0	176,0	50,4
1997	67,1	25,6	60,6	40,0	386,0	201,1	52,1
1998	66,8	35,8*	66,0	45,7	416,0	222,0	53,6
1999	76,6	43,5*	72,2	53,2	443,0	251,0	56,8
2000	75,2	43,5*	71,4	31,3	448,0	305,1*	41,2
2001	75,8	38,4	74,2	39,8	436,9	276,9	50,7
2002	76,5	47,5	77,2	50,7	426,0	251,3	62,3
2003	98,0	58,5	83,8	64,5	417,0	247,0	65,3
2004	108,3	65,8	93,3	59,2	430,0	266,0	62,0
2005	103,7	66,8	96,0	64,4	461,0	296,0	65,3
2006	119,8	74,6	109,5	74,9	475,0	314,0	66,0
2007	134,8	103,0	106,6	76,0	398,0	272,0	72,0
2008	131,5	110,0	107,6	90,1	427,0	295,0	78,8

* z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek "sąsiadujących") lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r., dla 2001 r. jako średnią geometryczną z danych dla 2000 r. i 2002 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Siemens AG to właściwie jedyna spółka z sektora wyposażenia elektronicznego, nie licząc oczywiście lidera rankingu *General Electric*, (jednak biorąc pod uwagę obecne ukierunkowanie rozwojowe *GE* należy uznać, że daleko odbiega od deklarowanej przynależności branżowej). *Siemens* to korporacja zajmująca się wieloma sferami w ramach swojej działalności: automatyką, robotyką, energetyką, diagnostyką medyczną, produkcją artykułów gospodarstwa domowego. Ta wewnątrzbranżowa

dywersyfikacja działalności (podobnie jak w przypadku, również niemieckiej korporacji, VW) pozwoliła spółce na stabilny i systematyczny wzrost wartości wszystkich parametrów. Aktywa *Siemens* między 1990 r. a 2008 r. wzrosły trzykrotnie (z 43 mld USD do ponad 130 mld USD) a sprzedaż ponad dwu i półkrotnie (z 40 mld USD do ponad 100 mld USD). Zatrudnienie pozostawało w przedziale między 373 tys. osób (w 1990 r., podobnie w 1995 r.) a maksymalnie 475 tys. osób (w 2006 r.), ostatecznie w 2008 r. *Siemens* zatrudniał 427 tys. osób, w tym blisko 300 tys. za granicą.

Analizując dane za 2009 r. można stwierdzić, że *Siemens* spadł z pozycji 35 na 50 w rankingu *Forbes*, w konsekwencji obniżenia wartości wszystkich parametrów. W 2009 r. korporacja nie osiągnęła 100 mld USD sprzedaży, gdyż jej przychody spadły w stosunku do roku poprzedniego o 10%, o 45% obniżył się zysk (z 8 do 4,4 mld USD), o prawie 40% spadły także aktywa spółki (do 80 mld USD)³²⁹.

Kolejna korporacja w rankingu również pochodzi z Niemiec a jest to koncern motoryzacyjny ***Daimler AG***. Dwa fakty w odniesieniu do tego koncernu są niezaprzeczalne i ważące na jego historii: jest właścicielem jednej z najbardziej rozpoznawalnych i najcenniejszych marek w branży - *Mercedes-Benz* oraz pomysłodawcą najbardziej ryzykownej decyzji dotyczącej budowy systemu powiązań – „czystej fuzji”. Fuzje i przejęcia są bowiem zjawiskiem powszechnym w sektorze (i nie tylko), ale większość ma charakter przejęć (w tym przez wymianę udziałów). Powstanie a następnie rozpad spółki *DaimlerChryslerem* to dwa liczące się wydarzenia, które odbiły się nie tylko na działalności tej korporacji, ale całego sektora. Efekty połączenia z jedną z trzech amerykańskich spółek z „Wielkiej Trójki” odzwierciedlają dane począwszy od 1998 r. do 2007 r. Dane za 2008 r. są obrazem aktywów, sprzedaży i zatrudnienia już po rozpadzie fuzji (tabela 91). Dla lat 1990–1997 przedstawiono w tabeli 91 „skumulowane” wartości aktywów, sprzedaży i zatrudnienia, (czyli sumy wartości dla *Daimler-Benz AG* i *Chrysler Corporation*) oraz wskaźnik umiędzynarodowienia jako średnią TNI obu korporacji.

Tabela 91– Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *Daimler* w latach 1990–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1990	91,5	13,1	83,5	38,7	486,7	104,2	27,4
1991	92,2	17,6	91,4	38,9	488,0	106,6	29,2
1992	93,2	28,7	100,0	40,1	489,5	109,1	31,1

³²⁹Dane za 2008 r. i 2009 r., na podstawie Forbes The Global 2000/ 2010 i 2009; www.forbes.com/lists; 2010.12.01.

1993	96,0	18,8	100,3	40,3	495,7	112,9	26,0
1994	116,0	35,5	126,2	52,9	451,5	103,3	29,1
1995	119,6	33,0	125,3	51,5	437,0	93,9	28,1
1996	121,9	35,8	132,0	52,6	416,0	93,2	29,1
1997	141,2	39,4	136,0	46,1	430,1	101,8	29,7
1998	159,7	36,7	154,6	125,4	441,5	208,5	50,4
1999	175,9	55,7	151,0	122,4	466,9	225,7	53,7
2000	187,1	37,4*	152,4	48,7	416,5	83,5	24,0
2001	183,8	25,8	137,0	43,6	372,5	76,4	22,1
2002	196,4	35,8	141,5	46,1	365,6	72,6	23,6
2003	225,1	41,7	154,0	55,2	362,1	77,0	25,2
2004	248,8	54,9	176,4	68,9	384,7	101,4	29,2
2005	238,8	51,3	186,5	77,0	382,7	103,2	29,9
2006	250,3	55,2	190,2	82,1	360,4	99,0	31,0
2007	198,9	100,5	146,3	113,1	272,4	105,7	55,5
2008	184,0	87,9	133,4	103,1	273,2	105,5	54,5

W latach 1998-2007 przedstawiono dane dla *DaimlerChrysler*.

* z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek "sąsiadujących") lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Analiza materiału statystycznego pozwala stwierdzić, że fuzja spowodowała wzrost aktywów (w stosunku do sumy dla obu spółek) między 1997 a 1998 r. (z 140 mld USD do 160 mld USD), wzrost sprzedaży (ze 136 mld USD do 154 mld USD) i niewielki wzrost zatrudnienia (z 430 do 440 tys. osób). W tabeli 92 zaprezentowano wartości wszystkich badanych parametrów dla każdego z podmiotów: *Daimler-Benz AG* i *Chrysler Corporation* przed fuzją, czyli w latach 1990–1997.

Tabela 92 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie, TNI *Chrysler Corporation* (CH) oraz *Daimler-Benz AG* (DB) w latach 1990–1997

Lata	Aktywa (mld USD)				Sprzedaż (w mld USD)				Zatrudnienie (w tys. osób)				TNI (%)	
	ogółem		za granicą		ogółem		za granicą		ogółem		za granicą		CH	DB
	CH	DB	CH	DB	CH	DB	CH	DB	CH	DB	CH	DB		
1990	46,4	45,1	5,7	7,4*	30,6	52,9	8,5	30,2	109,9	376,8	30,8	73,4	22,7	31,0
1991	43,5	48,7	5,3	12,3	33,6	57,8	6,0	32,9	111,4	376,6	32,9	73,7	22,0	34,6
1992	40,7	52,5	8,7	20,0*	36,9	63,1	4,3	35,8	113,0	376,5	35,1	74,0	21,3	38,2
1993	43,7	52,3	7,5*	11,3	43,6	56,7	5,8	34,5	129,0	366,7	30,7	82,2	17,1	35,0

1994	49,5	66,5	7,6*	27,9	52,2	74,0	6,6	46,3	121,0	330,5	24,0	79,3	15,4	42,8
1995	53,3	66,3	7,0	26,0	53,2	72,1	5,9	45,6	126,0	311,0	25,0	68,9	14,7	41,5
1996	56,2	65,7	8,3	27,5*	61,4	70,6	8,2	44,4	126,0	290,0	26,0	67,2	16,3	41,9
1997 ****	65,0	76,2	8,5	30,9	67,0	69,0	8,0	46,1	130,0	300,1	27,0	74,8	15,3	44,1

* z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek "sąsiadujących") lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r. - obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r.

****Chrysler nie figurował w WIR1997; dane oszacowano na podstawie 1996 r. i raportów firmy za 1997 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Na podstawie danych w tabelach 91 i 92 możemy także zauważyć, że łączące się podmioty *Daimler-Benz AG* i *Chrysler Corporation* miały zbliżony potencjał. Aktywa ogółem obu korporacji jak i wielkość sprzedaży ogółem były wówczas porównywalne. Zdecydowane różnice obserwujemy jednak w zakresie ich umiędzynarodowienia – sprzedaż za granicą i aktywa ulokowane poza krajem macierzystym korporacji. Np. wskaźnik umiędzynarodowienia *Chryslera* w 1995 r. wynosił zaledwie 14,7%. Parametrem odróżniającym była także wielkość zatrudnienia (tak ogółem jak i za granicą). Po fuzji aktywa spółki systematycznie rosły, ale sprzedaż po wzroście w pierwszej fazie zatrzymała się na poziomie 150 mld USD w latach 1998–2000, a następnie w latach 2001–2002 nawet spadła. W latach 2003–2006 rosła, aż do kryzysowego 2007 r.

Pomysł „czystej fuzji” wiąże się z utratą osobowości prawnej przez podmioty uczestniczące i dlatego jest tak rzadko wykorzystywaną formą *M&As*³³⁰. W tym przypadku okazał się błędem. Właściwie obaj partnerzy uznali, że ich wizerunek został nadszarpnięty. *Daimler-Benz* zarzucał *Chryslerowi*, że przez niego stracił miano właściciela najsilniejszej marki motoryzacyjnej świata. W 2004 r. *Mercedes* został bowiem zdetronizowany przez *Toyotę*. *Chrysler* uważał, że jego pojazdy ucierpiały, tracąc „lekkość” pod niemieckimi rządami *Daimler-Benz*. Przede wszystkim decydujące były jednak niezadawalające efekty finansowe współpracy. *Daimler* zdecydował się na sprzedaż udziałów i tym samym zakończenie fuzji.

Tak jak w przypadku każdego rozwodu samo rozstanie nie kończy zwykle rozliczeń partnerów. *Daimler* oficjalnie krytykował *Chryslera*, że jego straty wpływają nadal negatywnie na jego wyniki finansowe. Ogłosił, że

³³⁰*M&As (Mergers & Acquisitions)* –nie więcej niż 3% wszystkich tego typu transakcji to „czyste” fuzje. Szerzej odnośnie typologii fuzji i przejęć międzynarodowych (M&As) np.: Alberciak P; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Implikacje teoretyczne; Wyd.Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2002; s. 9-17.

w pierwszym kwartale 2009 r. miał jeszcze 1,7 mld USD strat na sprzedaży samochodów w konsekwencji fuzji z *Chryslerem*. Ostatecznie na podstawie umowy z *Chryslerem* i Departamentem Skarbu Stanów Zjednoczonych *Daimler* umorzył 19,9% akcji amerykańskiego koncernu, które jeszcze posiadał, a także skreśli mu 1,9 mld USD długu w zamian za przejęcie przez stronę amerykańską zobowiązań w stosunku do pracowników na terenie USA³³¹. Dane za 2009 r. wskazują na znaczne pogorszenie kondycji spółki. Aktywa utrzymały swoją wartość jednak sprzedaż spadła o 17% w stosunku do 2008 r. a konsekwencji korporacja zanotowała niemal 4 mld USD straty³³².

Kolejnym analizowanym podmiotem jest ostaną już spółka petrochemiczna ***Chevron Corporation***. Prezentowane w tabeli 93 dane przedstawiają także dane dla *Texaco* okres 1990–1999, w którym podmioty *Chevron* i *Texaco* funkcjonowały, jako samodzielne przedsiębiorstwa. W tym wypadku warto zauważyć, że przed połączeniem spółki posiadały sprzedaż ogółem na podobnym poziomie, choć różniły się wielkością aktywów jak i zatrudnienia.

Tabela 93 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie i TNI
Chevron Corporation (Chevron – CH, Texaco - TX) w latach 1990–2008

Lata	Aktywa ogółem (w mld USD)		Aktywa za granicą (w mld USD)		Sprzedaż ogółem (w mld USD)		Sprzedaż za granicą (w mld USD)		Zatrudnienie ogółem (w tys. osób)		Zatrudnienie za granicą (w tys. osób)		TNI (w %)	
	CH	TX	CH	TX	CH	TX	CH	TX	CH	TX	CH	TX	CH	TX
1990	35,1	26,0	8,4	7,1	38,6	40,9	9,8	18,0	54,2	39,2	10,9	14,5*	23,1**	37,0**
1991	34,5	26,0	9,2	8,1	40,0	38,8	11,4	17,6	51,7	38,6	10,5	13,8	25,2	37,9
1992	34,0	26,0	10,1	9,2	41,4	36,8	13,2	17,2	49,3	38,0	10,1	13,1	27,3**	38,9**
1993	34,7	26,6	12,6	9,7	36,2	33,2	10,2	15,8	47,6	32,5	10,6	11,6	28,9	39,9
1994	34,4	25,5	13,0	11,7	35,1	32,5	10,6	16,6	46,0	29,7	10,6	10,6	30,3	44,2
1995	34,3	24,9	13,8	12,2	36,3	35,6	11,9	18,2	43,0	28,2	12,4	10,4	34,0	45,8
1996	34,9	27,0	14,4	12,7	42,8	44,6	14,9	21,2	40,8	29,0	12,1	11,3	35,3	44,6
1997	35,5	29,6	14,3	14,1	40,6	45,2	13,8	22,3	39,4	29,3	8,6	13,3*	32,1	45,3
1998	36,5	29,3	16,9	14,1	29,9	39,8	2,0	23,7	39,2	23,2	9,0	11,2	25,3	48,2

³³¹Jeszcze w ostatnim kwartale 2008 r. 2 mld EUR start amerykańskiego partnera obciążąły wyniki Daimlera.
http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,6552054,Chrysler_szykowany_na_mariaz_z_Fiatem.html; 2009.04.29.

³³²Aktywa Daimlera wyniosły 184,5 mld USD, sprzedaż 110,1 mld USD, zysk jest ujemny, czyli strata 3,7 mld USD. W konsekwencji korporacja spadła z 83 pozycji (w raporcie z 2009 r.) aż na 388 pozycję rankingu (z 2010 r.). Dane za 2009 r. na podstawie *Forbes The Global 2000/ 2010*; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

1999	40,7	29,0	20,1	14,8*	35,4	35,0	9,7	25,2	36,5	18,4	9,4	9,4*	34,2	51,2
2000	77,6		42,6		117,1		65,0		69,3		21,7		47,2	
2001	77,6		44,9		104,4		57,7		67,6		35,6		55,3	
2002	77,4		48,5		98,7		55,1		66,0		37,0		58,2	
2003	81,5		50,8		120,0		72,2		61,5		33,8		59,2	
2004	93,2		57,2		150,9		80,0		56,0		31,0		56,6	
2005	125,8		81,2		193,6		100,0		59,0		32,0		56,8	
2006	132,6		85,7		204,9		111,6		62,5		33,7		58,0	
2007	148,8		97,5		214,1		120,1		65,0		34,0		58,0	
2008	161,2		106,1		273,0		153,8		67,0		35,0		58,1	

* z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek "sąsiadujących") lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r.

****dane dla Texaco Incorporated dla 1998 r. oszacowano (średnia geometryczna 1997 r.1999 r.).

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Analiza działalności *Chevron Corporation* po fuzji *Chevron* i *Texaco* wskazuje, że posunięcie to było słuszne. Spółka między 2002 r. (pierwsze lata 2000–2002 to „docieranie” się partnerów), a 2008 r. zwiększyła ponad dwukrotnie aktywa (z 77 mld USD do 161 mld USD) jak również sprzedaż (ze 117 mld USD do 273 mld USD), a równocześnie nie powiększyła kosztów nadmiernym wzrostem zatrudnienia, które było stabilne. Niezwykłą wręcz niezmiennoscą wykazuje wskaźnik umiędzynarodowienia na poziomie średnim ok. 58%.

Kolejne dwa miejsca w rankingu zajmują korporacje z sektora telekomunikacyjnego, a są to: ***France Telecom*** oraz ***Deutsche Telekom***. Oba przedsiębiorstwa pojawiły się w rankingu WIR dopiero na początku XXI w. (FT w 2002 r. a DT w 2001 r.), wykazując umiędzynarodowienie na poziomie ok. 50%. Szczegółowa analiza statystyczna aktywów, sprzedaży, zatrudnienia oraz wskaźnika umiędzynarodowienia dla *France Telecom* znajduje się w tabeli 94, a dla *Deutsche Telekom* w tabeli 95.

Tabela 94 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *France Telecom* w latach 2002–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	zagranica	ogółem	za granicą	
2002	111,7	73,4	44,1	18,2	243,6	102,0	49,6
2003	126,1	81,4	52,2	21,6	218,5	88,6	48,8
2004	131,2	85,7	58,5	24,2	206,5	81,6	48,7

2005	129,5	87,2	61,1	25,6	203,0	82,0	49,9
2006	135,9	90,9	64,9	30,4	191,0	82,1	52,0
2007	148,9	97,0	78,0	36,9	187,3	81,2	52,0
2008	132,6	81,4	74,4	34,7	182,8	79,2	50,4

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org

Tabela 95 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *Deutsche Telekom* w latach 2001–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI (w %)
	ogółem	za granicą	ogółem	ogółem	za granicą	ogółem	
2001	145,8	90,7	43,3	11,8	257,1	78,7	40,0
2002	120,6	19,2	24,4	0,3	256,0	78,1	15,9
2003	146,6	62,6	63,0	23,9	248,5	75,2	37,0
2004	146,8	79,6	71,9	47,1	244,6	73,8	50,0
2005	151,5	78,4	74,2	31,7	243,7	75,8	41,8
2006	171,4	93,5	77,0	36,2	248,8	88,8	46,0
2007	177,6	96,0	92,0	46,8	241,4	92,5	47,8
2008	171,4	95,0	85,8	45,6	227,7	96,0	50,3

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org

W przypadku *France Telecom* aktywa spółki są względnie stabilne ok. 130 mld USD, taką wartość podano także dla 2009 r. –132 mld USD³³³. Rekordowe aktywa blisko 150 mld USD korporacja zgromadziła w 2007 r. Sprzedaż systematycznie rosła z 44 do blisko 80 mld USD. Jednak za 2009 r. przychody ze sprzedaży wyniosły już tylko 66 mld USD. Spadek odnotowały też zyski, które spadły w 2009 r o 25% (do poziomu 4,3 mld USD).

Sytuacja *Deutsche Telekom* w świetle danych w tabeli 95 oraz aktualnych informacji o kondycji spółki wydaje się lepsza. Aktywa korporacji w latach 2006–2008 przekraczały 170 mld USD a sprzedaż była średnio o 10–15 mld rocznie wyższa od FT. Od kilku lat przychody ze sprzedaży DT utrzymują się na poziomie ok. 90 mld USD rocznie³³⁴. Trzeba jednak zwrócić uwagę na załamanie, zwłaszcza aktywności zagranicznej

³³³Korporacja zajęła 56 pozycję w rankingu z *Forbes* 2010 r. (w 2009 r. była na poz. 46). Dane za 2009 r. na podstawie Forbes The Global 2000/ 2010; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

³³⁴Sprzedaż DT wg *Forbes*: w 2009 r. wyniosła 90,1 mld USD, w 2008 r. 85,9 mld USD, w 2007 r. wyniosła 91,3 mld USD. The Global 2000/ 2010.. 2008; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

korporacji w 2002 r., kiedy spółka niemal wyłącznie ulokowała swoją ofertę na rynku lokalnym. Była to konsekwencja działań restrukturyzacyjnych podjętych w celu redukcji strat. *Deutsche Telekom* realizował wówczas program redukcji kosztów zakładający ograniczenie zadłużenia, (które wyniosło w szczytowym momencie 67 mld EUR) i wydatków inwestycyjnych w związku z rosnącymi stratami spółki. Straty generował m.in. wzrost opłaty amortyzacyjnej w działach zagranicznych (o 37% do 4,2 mld EUR). W efekcie sprzedaży części aktywów (zwłaszcza zagranicznych) niezwiązanych z podstawową działalnością grupy nastąpił drastyczny spadek aktywności *Deutsche Telekom* za granicą³³⁵. Nauczona doświadczeniem spółka wie, że zwłaszcza na „obcych” rynkach trzeba działać szczególnie rozważnie. Sojusz FT i DT z 2009 r. na rynku brytyjskim wydaje się być taką formą reasekuracji.

Korporacje telekomunikacyjne ze swej istoty świadczą swoje usługi na odległych obszarach, a chcąc poprawić swoją efektywność przejmują lokalnych operatorów, stąd od momentu „uwolnienia” rynku telekomunikacyjnego wzrasta ich zaangażowanie za granicą, czego dowodem jest pojawienie się wśród 20 najpotężniejszych KTN wg WIR2009, aż czterech podmiotów branży. Należy dodać, że na dalszych miejscach znajdują się kolejne podmioty reprezentujące sektor m. in.: *Nokia, Liberty Global, TeliaSonera, Telenor Asa*, co świadczy jego potencjale.

Ostatnią korporacją wśród badanych dwudziestu podmiotów jest spółka z tzw. sektora usług użyteczności publicznej, czyli zajmująca się dostarczaniem energii, gazu i wody. *GDF Suez*, bo o nim mowa, notowany był w rankingu od 1992 r., jeśli brać pod uwagę dane dla *Lyonnaise de Eaux* (tabela 96).

Tabela 96 – Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie *GDF Suez* w latach 1992–2008

Lata	Aktywa (w mld USD)		Sprzedaż (w mld USD)		Zatrudnienie (w tys. osób)		TNI w %
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	
1992	24,3	11,8*	16,4	7,4	161,1	83,9	48,6**
1993	24,4	11,2	15,8	6,7	158,0	72,4	45,8
1994	45,4	20,8	23,4	9,3	178,2	95,7	45,7
1995	62,0	28,3	28,6	11,0	189,3	110,0	45,6
1996	72,4	33,1	31,5	11,9	195,0	118,0	45,6

³³⁵W celu obniżenia strat do 50 mld EUR koncern zmuszony był do dokonania redukcji swoich udziałów w amerykańskim operatorze komórkowym *VoiceStream* (o wartości ok. 10 mld EUR). *Deutsche Telekom* ogłosił swoje wyniki po I półroczu; <http://gsmonline.pl/portal/news/news.jsp>; 2002.08.21.

1997	78,3	35,7	33,1	12,4	198,0	122,2	45,6
1998	84,6	38,6*	34,8	12,9	201,0	126,5	45,6
1999	71,6	35,1*	23,5	9,7	220,0	150,0	49,1
2000	43,5	38,5	32,2	24,1	173,2	117,3	77,1
2001	79,3	69,3	38,0	29,9	188,0	128,7	78,2
2002	44,8	38,7	43,6	34,2	198,7	138,2	78,1
2003	88,3	74,1	44,7	33,7	172,3	111,4	74,7
2004	85,8	74,0	50,6	38,8	160,7	100,5	75,2
2005	95,1	78,4	51,7	39,6	157,6	96,7	73,5
2006	96,7	75,1	55,6	42,0	139,8	76,9	69,0
2007	116,5	90,7	69,9	52,3	149,1	82,1	69,3
2008	232,7	119,4	94,5	65,6	234,6	129,1	58,6

W latach 1992-1999 podano dane dla Lyonnaise de Eaux.

* z uwagi na brak danych w raportach WIR, oszacowano brakujące wielkości (za granicą) wykorzystując miejsce w rankingu (aktywa zagraniczne spółek "sąsiadujących") lub wskaźnik TNI (iloczyn sprzedaży, zatrudnienia ogółem i wartości TNI w danym roku).

** TNI dla 1990 i 1992 obliczono ze wzoru na TNI.

***dane dla 1991 r.- obliczono jako średnią geometryczną z danych dla 1990 r. i 1992 r., podobnie dane dla lat 1994-1997 (wykorzystano indeks łańcuchowy).

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org.

Badana spółka w latach 1992–2008 zwiększyła swoje aktywa niemal dziesięciokrotnie (z 24 do 233 mld USD), ponad sześciokrotnie podniosła wartość sprzedaży (z 15 do blisko 95 mld USD) i o 50% zwiększyła liczbę zatrudnionych (ze 160 do 235 tys. osób). Wskaźnik umiędzynarodowienia działalności wykazuje dużą zmienność od niecałych 50% (ok. 45% w latach 1993–1998) do blisko 80% (78% w latach 2001–2002). Ostatnie wyniki koncernu potwierdzają jego siłę rynkową. *GDF Suez* znalazł się na 24 pozycji rankingu *Forbes* 2010. Aktywa korporacji w 2009 r. wyniosły 246 mld USD, sprzedaż 115 mld USD a zysk 6,4 mld USD³³⁶. Wszystkie parametry wykazały wzrost w stosunku do już rekordowych wyników za 2008 r.

Podsumowując, analiza przedstawionego materiału statystycznego dla badanych dwudziestu korporacji nie pozwala na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków. Aktywa badanych podmiotów wahają się od blisko 800 mld USD (dla *GE*) do około 130 mld USD (dla *ArcelorMittal*, *Siemens* czy *France Telecom*). Wartość sprzedaży jest także bardzo zróżnicowana od 460 mld USD (dla *Royal Dutch Shell* i *ExxonMobil*) do

³³⁶Dane za 2009 r. na podstawie Forbes The Global 2000/ 2010; www.forbes.com/lists; 2010.04.21.

niecałych 60 mld USD (dla *Vodafone*). Podobne znaczne rozpiętości występują w wielkości zatrudnienia (od ponad 300 tys. pracowników dla *GE*, *Toyoty* i *Volkswagena* do zaledwie 34 tys. dla *ConocoPhillips*) i wskaźniku umiędzynarodowienia (od 91% dla *Arcelor* do 35% dla *EDF*). Wydaje się, że analiza ilościowa nie jest w stanie w pełni odpowiedzieć na pytanie: w czym w istocie tkwi siła liderów? Tym samym konieczna jest analiza systemowa, czyli zestawienie efektów (liczb) z oceną koncepcji realizowanego modelu biznesu. Na podstawie analizy jakościowej możliwe staje się wskazanie pewnych stycznych punktów strategii rozwojowych poszczególnych organizacji, czyli zachowań, które mogły przyczynić się do znalezienia się przez nie na szczycie rankingu najpotężniejszych korporacji świata.

Wydaje się zatem, że kluczowe znaczenie ma strategiczny system zarządzania, będący wypadkową wielu czynników: historii korporacji, stylu kierowania (przyjętej struktury organizacyjnej), metod organizowania procesu produkcyjnego, tym zasad współpracy i konkutowania, czy „strategicznych predyspozycji”³³⁷ przedsiębiorstwa do wykorzystywania pewnych charakterystycznych sposobów działania. Na podstawie omówionych przypadków tylko jedno wydaje się pewne – tylko organizacje realizujące holistyczny model³³⁸ budowania konkurencyjności są zdolne do wychwytywania szans tkwiących w turbulentnym otoczeniu globalnym i „przekuwania” ich sukces rozwojowy. Poszukiwaniem adekwatnych metod zarządzania zajmuje się wielu autorów³³⁹.

W niniejszej pracy zwrócono uwagę na nieco inną kwestię, a mianowicie podjęto próbę wskazania sektorów gospodarki światowej, które najskuteczniej radzą sobie w nowych realiach ekonomicznych przełomu XX i XXI w. W tym celu przeanalizowano strukturę branżową grupy dwudziestu korporacji najwyższej notowanych w rankingu WIR2009 w świetle klasyfikacji *Top Industries 2009*.

³³⁷D. A. Heenan i H. V. Perlmutter wyróżniają cztery koncepcje strategicznej predyspozycji: etnocentryzmu, policentryzmu, regiocentryzmu, globalizmu. Heenan D. A; Perlmutter H. V; *Multinational Organizational Development: A Social Architecture Perspective*; Reading 1979; za: Nowak-Far A; *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*; Wyd. PWN; Warszawa-Poznań 2000; s.119–122.

³³⁸Istotę nowego myślenia (holistycznego) przedstawia np. J. Penc. Penc J; *Strategiczny system zarządzania*; Agencja Wyd. Placet; Warszawa 2001; s. 113–126.

³³⁹Np. Moszkowicz M. (red.); *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*; PWE; Warszawa 2005; Koźmiński A. K; *Zarządzanie w warunkach niepewności*; PWN; Warszawa 2005; Yip G. S; *Strategia globalna*; PWE; Oblój K; *Strategia organizacji*; PWE; Warszawa 2004; Penc J; *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*; Wyd. SLG; Warszawa 2010.

3.2. Najbardziej dochodowe sektory gospodarki światowej – miejsce analizowanych podmiotów w rankingu Top Industries 2009

W niniejszym podrozdziale podjęto próbę analizy gospodarki światowej od strony branżowej. W tym celu przeanalizowano rankingi *World Investment Report* z lat 1991–2009 pod kątem ustalenia przynależności do poszczególnych sektorów gospodarki notowanych korporacji.

W celu zbadania zmian struktury branżowej gospodarki światowej dla potrzeb niniejszego opracowania wyodrębniono osiem sektorów (niefinansowych) oraz dodatkowo holdingi wielobranżowe:

- motoryzacyjny (produkcja i sprzedaż samochodów osobowych i ciężarowych);
- elektroniczny (elektronika, wyposażenie elektroniczne, komputery);
- petrochemiczny (wydobycie, rafinerie, dystrybucja);
- chemiczny (farmaceutyczny, chemiczny, kosmetyczny);
- telekomunikacyjno-medialny (usługi medialne i telekomunikacyjne, telewizja, internet, film, wydawnictwa, prasa, produkcja telefonów, elektroniczne usługi biznesowe);
- dóbr i usług konsumpcyjnych (handel detaliczny, spożywczy, napoje, tytoniowy, dobra luksusowe);
- dóbr i usług przemysłowych (usługi produkcyjne, surowce naturalne, górnictwo, wydobywanie, produkcja mineralna, produkty metalowe i niemetalowe, plastik, guma, papier i opakowania);
- usług użyteczności publicznej (gaz, energia, woda, poczta, wyposażenie transportu, przemysł zbrojeniowy, lotniczy).

W tabeli 97 przedstawiono wszystkie korporacje klasyfikowane przez UNCTAD w latach 1990–2008 w podziale branżowym (z zastosowaniem przyjętego nazewnictwa³⁴⁰), w tym oczywiście analizowane dwadzieścia najwyższej lokowanych spółek³⁴¹.

³⁴⁰Zaproponowana w niniejszej pracy klasyfikacja branżowa gospodarki światowej (z podziałem na dziesięć sektorów) nie jest w tożsamy sposób przyporządkowaniem korporacji do określonych branż w raportach WIR UNCTAD, bowiem uwzględnienie nazewnictwa branż stosowanego w raportach WIR nie pozwalałoby na dokonanie porównań.

³⁴¹Nazwy tych korporacji w tabeli 98 zostały zapisane pogrubioną czcionką.

**Tabela 97 – Korporacje transnarodowe w podziale na sektory branżowe
(na podstawie klasyfikacji 100 KTN UNCTAD WIR 2009)**

Branża/ sektor	KTN reprezentujące branżę w roku 2008 <i>(uszerzegowane wg aktywów zagranicznych -pozycja w WIR2009)</i>	Stosowany skrót nazwy podmiotu	Inne podmioty należące do branży w latach 1990–2007 <i>(ostatnie notowanie WIR rok/miejsce)</i>	Stosowany skrót nazwy podmiotu
Sektor motoryzacyjny (samochodowy, ogumienie)	Toyota Motor Company (6)	Toyota	Peugot (Peugot – Citroen-PSA) (2000/48)	PSA
	Ford Motor Company (9)	Ford	Chrysler Corporation (1996/80)	Chrysler
	Volkswagen Group (13)	VW	Daewoo Corporation (1996/43)	Daewoo
	Daimler AG (16)	Daimler	MAN AG (1993/72)	MAN
	BMW AG (21)	BMW		
	Honda Motor Company Limited (23)	Honda		
	Nissan Motor Company Limited (30)	Nissan		
	General Motors (31)	GM		
	Mitsubishi Motors Corporation (36)	MMC		
	Fiat Spa (38)	Fiat		
	Renault SA (49)	Renault		
	Volvo AB (54)	Volvo		
Hyundai Motor Company (87)	Hyundai			
Sektor elektroniczny (wyposażenie elektroniczne – w tym przemysłu, elektronika użytkowa, AGD, komputery, sprzęt kserograficzny i fotograficzny)	General Electric (1)	GE	Matsushita Electronics Industrial Company (2006/96)	Panasonic (Matsushita)
	Siemens AG (15)	Siemens	Robert Bosch GmbH (2003/96)	Bosch
	International Business Machines Corp.(33)	IBM	Toshiba Corporation (1999/97)	Toshiba
	Sony Corporation (43)	Sony	Canon Electronics Inc. (2000/71)	Canon
	Hewlett-Packard (51)	HP	Xerox Corporation (1997/50)	Xerox
	Philips Electronics (59)	Philips	Electrolux AB (2000/91)	Electrolux
	LG Corp.(69)	LG	Fujitsu Limited (2000/84)	Fujitsu
	Samsung Electronics Co. Ltd. (75)	Samsung	Sharp Corporation (1994/69)	Sharp
	Hitachi Limited (89)	Hitachi	Sanyo Electronics (1993/74)	Sanyo
			Eastman Kodak (1994/96)	Kodak
			Nippon Electronics Company (1995/93)	NEC
		Digital Equipment Corporation (1993/66)	DEC	
		Thomson SA (1995/94)	Thomson	
		Compaq Computer Corp. (1998/97)	Compaq	
Sektor petrochemiczny	Royal Dutch Shell Group (3)	Shell	AMOCO Corporation (1997/68)	Amoco
	British Petroleum Company PLC (4)	BP	Atlantic Richfield (1999/90)	ARCO

(wydobycie, rafinerie, dystrybucja)	Exxon Mobil (5)	Exxon	Mobil Corporation (1997/11)	Mobil
	Total (7)	Total	Petrofina (1996/86)	Petrofina
	ConocoPhillips (14)	Conoco	Elf Aquitaine SA (1999/40)	Elf
	Chevron Corporation (17)	Chevron	Texaco Incorporated (1996/51) (ChevronTexaco) (2004/23)	Texaco
	ENI Group (24)	ENI	Neste Oil Corporation (1992/94)	Neste
	Repsol YPF SA (53)	Repsol	Norsk Hydro Asa (2003/84)	Norsk
	Statoil Asa (62)	Statoil	Petroleos de Venezuela SA (2000/97)	Petroleos
	Petronas –Petroliam Nasional Bhd (84)	Petronas	Amerada Hess Corporation (2001/91)	Amerada
			Nippon Mitsubishi Oil Corporation (1999/13)	NMOC
Sektor chemiczny -farmaceutyczny (farmaceutyczny, chemiczny, kosmetyczny)	Roche Group (32)	Roche	Solvey Pharmceutical (1996/83)	Solvey
	Pfizer Inc (37)	Pfizer	Merck & Co . (2002/92)	Merck
	Sanofi-aventis (39)	Sanofi	Home American Produkt (1996/98)	HAP
	BASF AG (44)	BASF	L' Air Liquide Group (2006/97)	L' Air
	Johnson & Johnson (52)	J&J	Imperial Chemical Industrie (1998/96)	ICI
	Astrazeneca Plc (58)	Astrazeneca	Rhone-Poulenc SA (1995/33)	Rhone
	GlaxoSmithKline Plc (79)	GSK	GlaxoWellcome Plc (Glaxo Holdings) (1999/65)	Glaxo
	Bayer AG (92)	Bayer	SmithKline Beecham (1992/78)	SKB
	Novartis (93)	Novartis	Pharmacia & Upjohn Inc. (1996/96)	Pharmacia
	Dow Chemical Company (96)	DCC	3 M (Minnesota Mining) (1994/79)	3 M
	Akzo Nobel NV (97)	Akzo Nobel	DuPont (E.I.) (2003/75)	DuPont
			Ciba-Geigy (1995/38)	Ciba
			Bristol-Myers Squibb (2004/92)	Bristol-Myers
		Abbott Laboratotries (2004/80)	Abbott	
		Wyeth (2005/100)	Wyeth	
		Hoechst (1996/15)	Hoechst	
		Sandoz (1994/42)	Sandoz	
		Ferruzzi- Montedison Group (Montedison) (1999/85)	Ferruzzi	
Sektor telekomunikacyjno- medialny	Vodafone Group Plc (2)	Vodafone	Mannesmann AG (1999/18)	Mannesmann
	Telefónica SA (12)	Telefónica	Ericsson LM (2001/98)	Ericsson
	France Telecom (18)	FT	Motorola (2004/98)	Motorola
	Deutsche Telekom AG (19)	DT	Nortel Networks (2004/99)	Nortel
	Nokia (48)	Nokia	Northern Telecom (1996/85)	Northern

(telekomunikacja, sprzęt telekom., telefony oraz media: muzyka, telewizja, internet, film, wydawnictwa, elektroniczne usługi biznesowe)	Liberty Global Inc (66)	Liberty Global	Lucent Technologis Inc. (1999/92)	Lucent	
	WPP Group PLC (67)	WPP	Alcatel (Alsthom) (2002/85)	Alcatel	
	TeliaSonera AB (81)	Telia	Telecom Italia Spa (2005/31)	Telecom Italia	
	Telenor ASA (99)	Telenor	Olivetti (1990/83)	Olivetti	
	Thomson Reuters Corporation (100)	Reuters	Cable & Wireless PLC (2001/63)	C &W	
	Liczba podmiotów ogółem: 35			Singapore Telecommunications Limited (2006/99)	Singtel
				Bell Canada Enterprises (BCE Inc.) (2001/97)	BCE
				Verizon Communication (2004/89)	Verizon
				Pearson PLC (2001/87)	Pearson
				Reed Elsevier (2002/90)	Reed Elsevier
				Publicis Group SA (2003/89)	Publicis Group
				AOL Time Warner Inc (2002/100)	AOL
				AT&T Corp. (1997/81)	AT&T
				GTE Corporation (1998/94)	GTE
			SBC Communicatians (2000/60)	SBC	
		News Corporation (2003/22)	News Corp.		
		NTL Incorporated INC (2001/61)	NTL		
		Bertelsmann (2006/88)	Bertelsmann		
Sektor dóbr i usług konsumpcyjnych (handel detaliczny, spożywczy napoje, tytoniowy, dobra luksusowe, tekstylia, restauracje, hotele, podróże)	Procter&Gamble (26)	P&G	Gillette Company (1997/99)	Gillette	
	Nestle SA (28)	Nestle	McDonalds Corp. (2006/91)	McDonalds	
	Wal-Mart Stores (29)	Wal-Mart	Philip Morris International (2002/48)	Philip Morris	
	Inbev SA (60)	Inbev	Altria Group Inc (2006/51)	Altria	
	Japan Tobacco (61) (poprzednio 2000/79)	JT	RJR Nabisco Holdings Corp. (1995/99)	RJR Nabisco	
	Lvmh Moët-Hennessy Louis Vuitton SA (68)	LVMH	Christian Dior (2006/64)	Dior	
	Pinault-Printemps Redoute SA (70)	PPR	Interbrew (2000/86)	Interbrew	
	Kraft Foods Inc (71)	Kraft	Cadbury Schweppes PLC(2005/91)	Cadbury	
	Metro AG (72)	Metro	Danone Group SA (2002/94)	Danone	
	Unilever (73)	Unilever	Ahold Koninklijke / Royal Ahold NV (2005/70)	Ahold	
	Coca-Cola Company (74)	Coca-Cola	Pepsico Inc. (1996/88)	Pepsico	
	Carrefour (77)	Carrefour	Compart Spa (1999/73)	Compact	
	Sabmiller PLC (South African Breweries) (78)	Sabmiller	Carnival Corp. (2000/87)	Carnival	
	Diageo Plc (85)	Diageo	Grand Metropolitan (1996/69)	GrandMet	
Łączna liczba podmiotów: 35					

	Pernod Ricard SA (90)	Pernod	Sara Lee Corporation (1995/90)	Sara Lee
	British American Tobacco (95)	BAT	Seagram Company (1999/23)	Seagram
			Fletcher Challenge (1993/91)	Fletcher Challenge
			Eridania Beghin-Say SA (1996/99)	Eridania
			Societe Au Bon Marche (1996/100)	SABM
	ArcelorMittal (11)	Arcelor	Mittal Steel Company NV (2006/57)	Mittal Steel
	Rio Tinto Plc (40)	Rio Tinto	Pechiney SA (1995/100)	Pechiney
	Xstrada PLC (42)	Xstrada	Nippon Steel Corporation (1996/78)	Nippon
	Cemex SA (45)	Cemex	Kobe Steel LTD (1993/99)	Kobe Steel
	Compagnie de Saint-Gobain SA (47)	Saint-Gobain	Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp (1993/82)	Hoesch Krupp
	BHP Billiton Group (50)	BHP	RTZ CRA Plc. (1997/63)	RTZ
	Anglo American (56)	AAC	Barrick Gold Corp. (2006/92)	Barrick
	Lafarge SA (57)	Lafarge	Broken Hill Proprietary (1998/89)	Broken Hill (BHP-Australia)
	Linde AG (63)	Linde	Lonrho (1992/96)	Lonrho
	Holcim AG (76) (Holderbank)	Holcim	Asea Brown Boveri (2002/35)	ABB
	Alcoa (82)	Alcoa	Michelin (2000/65)	Michalin
	CRH PLC (83)	CRH	Bridgestone Corporation (2000/81)	Bridgestone
	Tyssenkrupp AG (91)	Tyssenkrupp	SKF Group (1990/83)	SKF
			Hanson Plc. (1996/75)	Hanson
			Tenneco (1990/74)	Tenneco
			Svenska Cellulosa Aktiebolaget (1998/98)	SCA
			Stora Enso OYS (2003/74)	Stora
			International Paper (Inter Papier Company) (2003/100)	International Paper
			BTR Plc. (1996/71)	BTR
			Alcan Inc. (2006/80)	Alcan
			ITT (1994/53)	ITT
			Usinor-Sacilor (2000/94)	Usinor
			Crown & Cork&Seal (1999/93)	C&C&S
	Electricite de France (8)	EDF	Lyonnaise de Eaux (1999/19)	LDE
	E.ON AG (10)	E.ON	Veba Group (1999/52)	Veba
	GDF Suez (20)	Suez	Viag AG (1999/86)	Viag
	European Aeronautic Defence and Space Company (25)	EADS	Canadian National Railway Corporation (2002/88)	CNRC
	Deutsche Post AG (27)	DP	Edison International (1999/83)	Edison
	RWE Group (34)	RWE	Kvaerner ASA (1996/92)	Kvaerner
	Endesa (35)	Endesa	Duke Energy Corporation	Duke Energy
Sektor dóbr i usług przemysłowych (surowce naturalne, górnictwo, wydobywanie, produkcja mineralna, usługi produkcyjne produkty metalowe i niemetalowe, cement, papier, guma, maszyny i wyposażenie przemysłu oraz rolnictwa)				
Liczba podmiotów ogółem: 36				
Sektor usług użyteczności publicznej (energia, gaz i woda, usługi pocztowe, wyposażenie transportu i rolnictwa, przemysł)				

zbrojeniowy, lotniczy, stoczniowy)			(2005/95)	
	Veolia Environnement SA (46)	Veolia	Compagne Generale de Eaux (1997/80)	CGE
	National Grid Transco (55)	NGT	Schlumberger Ltd (2006/98)	Schlumberger
	BAE Systems PLC (64)	BAE	Scottish Power (2004/91)	Scottish Power
	United Technologies Corporation (86)	UTC	Southern Company (1999/77)	Southern
	AES Corporation (94)	AES	Mirant Corp (2001/99)	Mirant
			Texas Utilities Company (2001/55)	TXU
Holdingi (handel i produkcja różnicowana)	Hutchison Whampoa (22)	Hutchison	Mitsubishi Corporation (2005/32) (2002/66)	Mitsubishi (MC)
	Mitsui & Company Limited (41)	Mitsui	Sumitomo Corporation (2000/72)	Sumitomo
	Vivendi Universal (65)	Vivendi	Jardine Matheson Holding Ltd (2005/98)	Jardine Matheson
	Marubeni Corporation (80)	Marubeni	Nissho Iwai Corporation (2000/77)	Nissho Iwai
	CITIC Pacific Group (88)	CITIC		
	Itochu Corporation (C.Itoh) (98)	Itochu		
Liczba podmiotów ogółem: 10				

Źródło: opracowanie własne na podstawie: World Investment Report 2009 Transnational Corporation, Agricultural Production and Development; UNCTAD New York and Geneva 2009; Annex Table A.I.10. s. 228-230 oraz odpowiednie tabele w raportach WIR 1990-2008.

Analizując przedstawiony podział gospodarki światowej warto zauważyć, że jedna trzecia wyodrębnionych sektorów nie umieściła w pierwszej „dwudziestce”, ani jednej korporacji. W grupie tych branż są sektor chemiczny oraz dóbr i usług konsumpcyjnych. W czołówce nie znalazł się także żaden z holdingów wielobranżowych (na najwyższej 22 pozycji znalazł się chiński *Hutchison Whampoa*). Szczególnie interesujące jest, że pierwszy z gigantów farmaceutycznych, czyli *Roche Group* zajął miejsce dopiero na początku czwartej dziesiątki (pozycja 32). Podobnie wygląda sytuacja z liczącym, aż 35 podmiotów sektorze dóbr i usług konsumpcyjnych, w którym umieszczono także największe spółki handlowe. Dopiero w trzeciej dziesiątce znalazły się *Procter&Gamble* (pozycja 26), *Nestle* (pozycja 28) i *Wal-Mart* (pozycja 29).

Jako podsumowanie rozważań odnośnie do zmiany potencjału poszczególnych branż w gospodarce światowej w tabeli 98 przedstawiono liczbę korporacji, należących do poszczególnych sektorów (wg. ustalonego przyporządkowania – tabela 97) w latach 1990–2008.

Tabela 98 – Struktura branżowa 100 największych, niefinansowych KTN w podziale na 10 sektorów w poszczególnych latach okresu 1990–2008

Sektor liczba korporacji danej branży na liście w danym roku	Motoryzacyjny	Elektroniczny	Petrochemiczny	Chemiczny	Telekomunikacyjny no-medialny	Konsumpcyjny	Przemysłowy	Użyteczności publicznej	Przedsiębiorstwa wielobranżowe	Ogółem
1990	12	14	13	17	7	10	19	3	5	100
1992	13	18	14	15	4	11	17	3	5	100
1993	12	20	11	11	7	12	18	3	6	100
1994	12	18	12	13	8	13	15	3	6	100
1995	14	16	13	14	10	14	12	1	6	100
1996	14	14	13	15	11	13	12	2	6	100
1997	14	14	12	19	10	12	10	3	6	100
1998	13	14	10	15	11	14	10	6	7	100
1999	13	13	12	13	9	15	9	8	8	100
2000	13	13	11	12	12	16	10	6	7	100
2001	12	8	9	12	20	14	12	10	3	100
2002	10	9	8	13	18	16	11	11	4	100
2003	11	10	11	11	13	14	12	13	5	100
2004	11	9	10	14	12	16	10	12	6	100
2005	11	10	10	12	12	16	11	12	6	100
2006	13	9	10	10	11	16	14	13	4	100
2007	13	9	10	11	10	16	13	12	6	100
2008	13	9	10	11	10	16	13	12	6	100

Liczba podmiotów wg przynależności branżowej przedstawionej w tabeli 4.3.

Źródło: opracowanie na podstawie: „The world’s top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets”, z poszczególnych lat w World Investment Report 1991-2009; www.unctad.org

Można zauważyć np., że liczba korporacji notowanych w rankingach 100 KTN UNCTAD była względnie stabilna dla sektora motoryzacyjnego, petrochemicznego i grupy holdingów wielobranżowych. Począwszy od 2000 r. wzrosła liczba spółek, zajmujących się szeroko rozumianą produkcją dóbr konsumpcyjnych (liczba tych korporacji jest największa), podczas gdy istotnie spadła liczba korporacji zaangażowanych w dostarczanie tzw. dóbr produkcyjnych (sektor przemysłowy) oraz chemiczno-farmaceutycznych. Ciekawy jest przypadek branży telekomunikacyjnej, w której obserwujemy prawdopodobnie dokonany podział rynku na strefy wpływów najpotężniejszych korporacji (po etapie ekspansji – stabilizacja). Oczywiście sama liczba uczestników, reprezentujących poszczególne sektory nie oddaje

w pełni znaczenia danej branży w gospodarce światowej. Budowanie potencjału poszczególnych sektorów gospodarki światowej należy oceniać analizując zmiany aktywów i sprzedaży poszczególnych sektorów, wielkości zatrudnienia, wskaźnika umiędzynarodowienia oraz zyskowności.

Prowadząc rozważania odnośnie potencjału ekonomicznego (konkurencyjnego) najpotężniejszych korporacji należy wyraźnie zaznaczyć, że analizując jedynie zmiany aktywów, sprzedaży, zatrudnienia, wskaźnika umiędzynarodowienia poszczególnych sektorów można ocenić, co najwyżej potencjał konkurencyjny. Gdyby chcieć analizować konkurencyjność sektorów należałoby dokonać znacznie bardziej zaawansowanego badania, obejmującego nie tylko miary wynikowe o charakterze wskaźnikowym. Miary wynikowe dzieli się na proste miary wskaźnikowe³⁴² i „zobiektywizowane” miary parametryczne³⁴³. Cała grupa miar wynikowych koncentruje się na ocenie osiągniętej już pozycji, czyli kształtowania się konkurencyjności w przeszłości (opiera się na wynikach). W zaawansowanych badaniach konkurencyjności obok miar wynikowych analizuje się pomijane w pierwszym przypadku przyczyny uzyskiwania określonych wyników, czyli odwołuje się do diagnozy źródeł przewagi konkurencyjnej. Chcąc uzyskać pełny obraz konkurencyjności gospodarki światowej w ujęciu sektoralnym konieczne byłoby zatem uzupełnienie badania o miary czynnikowe oraz wynikowo-czynnikowe.

Koncepcje konkurencyjności na gruncie nauk ekonomicznych omawia się najczęściej wykorzystując cztery elementy, stanowiące swego rodzaju system. Chodzi o uporządkowanie względem siebie a raczej nawet zhierarchizowanie takich elementów jak: potencjał konkurencyjny (przedstawiany w niniejszym rozdziale), przewaga konkurencyjna, pozycja konkurencyjna, strategia konkurencyjności. Konkurencyjność powinna być rozpatrywana w ujęciu systemowym, jako system złożony z potencjału konkurencyjności (zasobów i instrumentów ich wykorzystywania dla pomnażania posiadanego potencjału), przewagi konkurencyjnej (walorów stanowiących o wyróżnieniu oferty w stosunku do konkurentów³⁴⁴) i pozycji konkurencyjnej (silnego zakorzenienia na ustabilizowanym rynku

³⁴²Miary wskaźnikowe to np. dynamika przychodów ze sprzedaży (SG), dynamika aktywów (AG), dynamika zysku netto (NPG) czy dynamika zatrudnienia.

³⁴³Miary parametryczne, czyli oparte o metody ekonometryczne –np. produktywność aktywów (S/A), rentowność aktywów ogółem (ROA), rentowność sprzedaży brutto (ROS), rentowność sprzedaży netto (NPM).

³⁴⁴Konkurencyjność jest z pewnością cechą relatywną. Relatywność poziomu konkurencyjności wydaje się bezdyskusyjna. Uznanie konkurencyjności za cechę absolutną, czyli orzekanie o niej bez konieczności odwoływania się do określonego punktu odniesienia stanowi niespójność logiczną, skoro konkurowanie to forma rywalizacji z uczestnikami podsystemu o lepszą pozycję w relacjach z pozostałymi podsystemami. Nowak S; Metodologia badań społecznych; PWN; Warszawa 1985; s. 97-100.

branżowym w globalnej przestrzeni biznesowej³⁴⁵). Wszystkie one muszą stanowić filary strategii konkurencyjności.

W konsekwencji powyższych uwag podkreślić należy, że zawsze zasadne jest podejmowanie prób „wielostronnego weryfikowania” stawianych hipotez. W niniejszym opracowaniu dokonano, zatem dodatkowo analizy gospodarki światowej w ujęciu sektoralnym w celu wskazania miejsca badanych podmiotów w ramach ich macierzystych sektorów branżowych. Podstawę stanowi raport *Top Industries Global 500 Fortune* za 2009 r.³⁴⁶. Analiza ta ma służyć jedynie sprawdzeniu na ile klasyfikacja korporacji według kryteriów UNCTAD (wg aktywów zagranicznych), na której oparto dobór przedsiębiorstw do analiz w niniejszym opracowaniu odzwierciedla rzeczywistą pozycję rynkową podmiotu. Powołując się na zupełnie inny ranking przyjęto założenie, że jeżeli także w nim badane korporacje okażą się wiodącymi przedsiębiorstwami na rynku światowym będzie można przyjąć, że wybór obiektów był prawidłowy. Równocześnie stawniwić to będzie swoiste ponowne potwierdzenie skuteczności przyjętych (a opisanych w rozdziale II) przez najpotężniejsze korporacje ścieżek rozwoju.

Raport *Top Industries Global* (za 2009 r.) prezentuje ranking najbardziej dochodowych sektorów gospodarki światowej oraz procentową zmianę zysków w stosunku do roku poprzedniego. Na pierwszym miejscu znajduje się w nim sektor produkcji żywności, którego zyski wzrosły o blisko 50%. Sektor ten nie jest jednak przedmiotem zainteresowania w niniejszym opracowaniu, z uwagi na fakt, że żadna z korporacji z czołówki WIR nie zajmuje się produkcją rolną. Należy dodać, że zaliczone do sektora dóbr konsumpcyjnych (w tabeli 98) „*Beverages*” (napoje) znajdują się w rankingu dopiero na pozycji 9. Są to takie korporacje jak: *Coca-cola* czy *Inbev* (notowane w WIR).

³⁴⁵M. Gorynia uważa, że konkurencyjność jest cechą relatywną z kategorii własności porównawczych, zatem nie możemy mówić o konkurencyjności na poziomie globalnym, z uwagi na brak punktu odniesienia w analizach porównawczych. Przywoływani przez tegoż autora P. Lazarsfeld i H. Menzel wyróżniają jednak trzy kategorie cech relatywnych: własności porównawcze, własności relacyjne i własności kontekstowe. Istotnie zatem, jeżeli uznamy, że mamy w tym przypadku do czynienia jedynie z właściwościami porównawczymi sąd ten jest w pełni uprawniony. Należy jednak zastanowić się, czy zmiany dokonujące się w gospodarce światowej i powodujące przebudowę struktur organizacyjnych przedsiębiorstw o charakterze transterytorialnym, nie wymagają odniesienia się również do własności relacyjnych i kontekstowych cech relatywnych. Tym samym konkurencyjność jako cecha relatywna, ale kontekstowa i relacyjna mogłaby być postrzegana na poziomie globalnym.

³⁴⁶<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/performers/industries/fastgrower/s/2010.04.14>. Ranking opublikowany 20.07.2009 r. a zatem zgodnie czasowo z ostatnim raportem WIR 2009, co pozwala na dokonanie porównań.

W celu zachowania przejrzystości analizy konieczne jest zatem wskazanie, którym sektorom raportu *Top Industries* odpowiadają sektory, do których zaliczono badane podmioty w *World Investment Report*. Dopiero wówczas możliwe są rozważania odnośnie ich rzeczywistej pozycji rynkowej. Dla zachowania klarowności wyводу z raportu *Top Industries* wybrano zatem jedynie te sektory, w których występują wymieniane w WIR korporacje (także spoza 20 najpotężniejszych).

W tej sytuacji najbardziej dochodowe okazały się spółki energetyczne (najwyżej notowany na pozycji 2 w *Top Industries* sektor „*Energy*”), do których zaliczają się *E.ON*. i *GDF Suez*³⁴⁷. *GDF* uzyskał 7,1 mld USD zysku, co stanowi 110% wzrost w stosunku do roku poprzedniego. Na pozycji 3 w *Top Industries* ulokował się sektor petrochemiczny („*Petroleum Refining*”), którego dochody wzrosły globalnie o ok. 30%. Także w tym przypadku czołówka rankingu sektorального to liderzy klasyfikacji WIR. Pierwsza pozycja *Royal Dutch Shell*, który mimo spadku zysków w stosunku do roku poprzedniego zachował najwyższe miejsce. Pozycja druga *ExxonMobil*, który uzyskał 45,2 mld USD zysku, co stanowiło 11% wzrost rok do roku. Trzecie miejsce *BP* z zyskiem 21,2 mld USD, czwarte *Chevron* zysk 23,9 mld USD, piąte *Total* zysk 15,5% USD. Miejsce szóste zajmuje *ConocoPhillips*, który zanotował gigantyczną stratę blisko 17 mld USD (spadek zysku o 243%)³⁴⁸. Podkreślić należy jednak, że cała szóstka to te same korporacje w obu rankingach, co ma kluczowe znaczenie bowiem oznacza, że potencjał mierzony aktywami, sprzedażą, wielkością zatrudnienia odpowiednio sterowany (strategią rozwojową) przekłada się na efektywność, czyli zyskowność korporacji.

Na kolejnej pozycji dochodowych sektorów gospodarki światowej znalazł się (mimo kryzysu) sektor finansowy („*Diversified Financials*”), który w zasadzie nie powinien być przedmiotem zainteresowania w niniejszym opracowaniu, bowiem spółki finansowe i niefinansowe klasyfikowane są w WIR w oddzielnych rankingach, jednak z uwagi na fakt, że znaczną część swoich przychodów (i zysków) najpotężniejsze przedsiębiorstwo wg WIR – *General Electric* uzyskuje z działalności na szeroko rozumianym rynku finansowym konieczne jest uwzględnienie tego sektora. *GE* jest oczywiście liderem swojego sektora także w tym rankingu, choć należy zaznaczyć, że odnotowało ponad 20% spadek zysków do poziomu 17,4 mld USD.

³⁴⁷Należy zaznaczyć, że czołową korporacją jest rosyjski Gazprom, który nie znajduje się w rankingach WIR z uwagi na niski poziom aktywów zagranicznych (22 pozycja w Global 500).

³⁴⁸Miejsce w rankingu Global 500 jest wypadkową z kompozycji elementów służących do oceny spółki i nie niweczy go (jak można zauważyć) okresowy brak płynności korporacji.

Kolejnym sektorem notowanym w *Top Industries*, którego przedstawiciele znajdują się także w WIR to sektor chemiczny („*Chemicals*”) pozycja 12 w *Top Industries*. Żadna z czołowych korporacji branży: *BASF, Dow Chemical, Bayer, Du Pont, AkzoNobel* nie znalazła się jednak w pierwszej dwudziestce rankingu WIR2009. Podobnie jest z korporacjami sektora farmaceutycznego jak: *J&J, Pfizer, Glaxo, Roche, SanofiAventis, Novartis, AstraZeneca, Abott Laboratorie, Merck, Wyeth, Bristol Myers*. Sektor odnotował 5% wzrost zysków i znajduje się na pozycji 27 *Top Industries 2009*, jednak w WIR2009 w czołowej dwudziestce brak przedstawicieli branży.

Podobną sytuację obserwujemy analizując branżę elektroniczno-informatyczną. Według podziału sektorального zastosowanego w rankingu *Top Industries* mowa o „*Computers, Office Equipment*” (pozycja 29 rankingu) oraz „*Electronics, Electrical Equipment*” (pozycja 31 rankingu). Przypisane do tych sektorów przedsiębiorstwa notowane są w raportach WIR w toku ich publikacji z lat 1991-2009 w liczbie ponad 20 jednak tylko *Siemens AG* znalazł się w pierwszej dwudziestce rankingu WIR2009. Zajął on pierwsze miejsce³⁴⁹ podnosząc swoje zyski o blisko 70% (uzyskany zysk 8,6 mld USD).

Z punktu widzenia analiz niniejszej pracy, istotna jest jeszcze klasyfikacja w ramach notowanego na pozycji 16 rankingu *Top Industries* sektora telekomunikacyjnego („*Telecommunications*”). Znajdująca się na pozycji 19 rankingu WIR2009 korporacja *Deutsche Telekom* to spółka o najwyższym 179% wzroście zysków. Należy zaznaczyć jednak, że poziom zysku to 2,2 mld USD, podczas gdy zyski *Telefonica* wynoszą 11,1 mld USD, (ale spadły o 8,8%), *France Telecom* 5,9 mld USD (spadek o 30,9%) a *Vodafone* 5,2 mld USD (spadek o 61,2%). Sytuacja w sektorze jest zatem dynamiczna i potwierdza, że jest to stosunkowo „młoda” branża jeszcze w fazie wzrostu opartego na poszukiwaniu nowych rynków i swojego miejsca na nich najpotężniejszych graczy sektora.

Inna sytuacja jest w sektorze motoryzacyjnym („*Motor Vehicles and Parts*”), jednym z najstarszych obszarów branżowych. Rynek wydaje się już podzielony a poprawa pozycji wiąże się ze zdobywaniem kooperantów nawet wśród dotychczasowych konkurentów. Dodatkowo sektor bardzo silnie odczuł wstrząs, jakim był światowy kryzys finansowy 2008–2010. W rankingu *Top Industries* branża motoryzacyjna zajmuje dopiero 34 pozycję, z uwagi na straty ponoszone w konsekwencji kryzysu przez głównych przedstawicieli. Wyliczono, że globalna strata sektora jako całości to spadek zysków o 3,6% w stosunku do poziomu z roku poprzedniego. Numer jeden

³⁴⁹Należy zaznaczyć, że GE klasyfikowany jako spółka elektroniczna w niniejszym opracowaniu w raporcie *Top Industries* należy do sektora finansowego.

branży w obu rankingach, czyli *Toyota Motor* obniżyła swoje zyski o blisko 130% odnotowując stratę 4,3 mld USD. Europejska spółka nr 1 sektora, czyli *Volkswagen AG* był pozytywnym „duchem”: branży, bowiem uzyskał blisko 7 mld USD zysku, (czyli o 23,4% więcej niż w roku poprzednim). Dodatkowo wyniki uzyskały ponadto *Fiat Spa* 2,3 mld USD, *Daimler AG* 2,0 mld USD, *Honda Motor* 1,4 mld USD. Jednak notowany na pozycji 9 rankingu WIR 2009 drugi z koncernów motoryzacyjnych – amerykański *Ford Motor* zanotował 14,7 mld stratę a drugi z amerykańskich gigantów *General Motors* miał aż 30,9 mld USD straty. W konsekwencji sektor jako całość był jednym z najmniej dochodowych (nawet przynoszących straty) obszarów gospodarki światowej. Z punktu widzenia niniejszej analizy istotne jest jednak, że mimo tak nieciekawej sytuacji hierarchia potęg branży wg *WIR* i *Global 500* jest niemal identyczna. Potwierdza to zatem, że pozycja rynkowa stanowiąca o konkurencyjności podmiotu (postrzeganiu marki na rynku) nie jest tożsama z zyskownością (krótkookresową) a raczej z potencjałem, na którym można tę zyskowność budować w długim okresie.

Tym samym analiza aktywów, sprzedaży, zatrudnienia etc., czyli zasobów (przedstawiona w niniejszym opracowaniu) stanowi właściwą bazę do oceny perspektyw rozwojowych organizacji. Przyjmując pewien schemat analityczny (złożony z kilku kluczowych elementów) można dokonać „prześwietlenia” danego podmiotu, pozwalającego na ustalenie stopnia jego przystosowania do zmieniających się uwarunkowań globalnej przestrzeni biznesowej.

Zakończenie

Przedstawione opracowanie miało na celu nie tylko prezentację najpotężniejszych przedsiębiorstw współczesnego świata (przyjmując za bazę klasyfikację *World Investment Report 2009* oraz *Top Industries Global 2009*), ale przede wszystkim zwrócić uwagę czytelnika, że ścieżki rozwoju tych „największych” są do siebie podobne. Wynika to z faktu, że podmioty te wykorzystują sprawdzone wzorce rozwojowe. Konstruując swoje strategie odwołują się do schematów sprawdzonych, jako „sukcesogenne”. Wydaje się, że korporacje transnarodowe nie tylko dokonały syntezy koncepcji czysto ekonomicznych, ale poszły o krok dalej.

Strategie rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw odwołują się do niemal wszystkich dziedzin życia społeczno-gospodarczego. Na gruncie teoretycznym możemy powiedzieć, że jest to podejście interdyscyplinarne do kreowania konkurencyjności. W rzeczywistości jest to nawet próba „zawłaszczenia” sfer pozabiznesowych w celu poprawy swojej pozycji rynkowej. Korporacje niemal od początku swojego istnienia pretendowały do roli znaczących uczestników międzynarodowych stosunków ekonomicznych na poziomie globalnym. Początkowo zmuszone były do bezwzględного respektowania zasad, narzucanych przez podmioty tej sfery – państwa. Dostrzegły też, że siłą państw jest ich zdolność do współpracy. Ilekroć pozostawały one (państwa) skłócone, tyle razy korporacjom, (jako ich rywalom) udawało się „ugrać” więcej. Doświadczenia te z jednej strony wykorzystane na gruncie biznesowym pozwoliły korporacjom na ekspansję a nawet „narzucanie” własnych reguł tam gdzie państwa słabo broniły swoich interesów. Z drugiej strony dały korporacjom impuls rozwojowy. Wielkie przedsiębiorstwa międzynarodowe okazały się „pojętnymi uczniami”. Wykorzystały stworzony i realizowany przez państwa narodowe model integracyjny, na jego fundamentach kreując model dostosowań biznesowych.

Jako pretendenci do miana podmiotów sfery makroekonomicznej niejako „czujniej” obserwowały otaczającą rzeczywistość. Widząc, że procesy globalizacji przeszły w nową fazę -globalizacji korporacyjnej, stymulującej powstawanie „blokowo” uporządkowanego systemu³⁵⁰ dostosowały swoje działania do tych nowych uwarunkowań. Wydaje się, że wykorzystały je nawet lepiej od „uśpionych” poczuciem swojej siły państw. Korporacje zrozumiały, bowiem, że w dobie „nowej” globalizacji, uwypuklającej „kreatywną rywalizację”, czyli kooperencję³⁵¹, trzeba szukać

³⁵⁰Szerzej: Rosińska-Bukowska M; Globalizacja korporacyjna -poszukiwanie istoty zjawiska; [w]: Rymarczyk J; Skulska B; Michalczyk W; (red. nauk.); Procesy globalizacji; Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu; Wrocław 2009; s. 407-417.

³⁵¹Kooperencja to równoczesna współpraca i konkurencja. Szerzej: Kooperencyjne globalne sieci biznesowe- specyfika kreowania i transferu innowacji; [w]: Szoki technologiczne w

sojuszników nawet między konkurentami. Wydaje się, że wszystkie wielkie przedsiębiorstwa podjęły to nowe, wydawałoby się „nieracjonalne” na gruncie biznesowym wyzwanie. Na przykładzie analizowanych w niniejszym opracowaniu przypadków dwudziestu najpotężniejszych korporacji transnarodowych można wskazać przedsięwzięcia o takim charakterze, dzięki którym obie strony „układu” uzyskują korzyści.

Śledząc drogę „na szczyt”, czyli do grona najpotężniejszych przedsiębiorstw świata dwudziestu korporacji można dostrzec pewne podobieństwa ich ścieżek rozwojowych. Wydaje się, że jest to konsekwencją realizacji pewnego planu, obejmującego etapy z rosnącym stopniem intensyfikacji systemu powiązań. Ten etapowy model jest łudząco podobny do koncepcji integracji gospodarczej, wykorzystywanej we współpracy państw. Można nawet pokusić się o „przypisanie” kolejnym fazom procesu integracyjnego (opisywanego dla państw) adekwatnych zachowań podmiotów gospodarczych.

W tabeli 99 przedstawiono schemat takich działań przedsiębiorstw, które można uznać za oddające istotę zmian dokonywanych przy integracji państw narodowych³⁵². Należy oczywiście zaznaczyć, że nie chodzi o to, że kiedy na danym obszarze państwa tworzą strefę wolnego handlu to przedsiębiorstwa w tym czasie podpisują umowy o współpracy w ramach łańcucha produkcyjnego a kiedy państwa tworzą wspólny rynek to na tym obszarze intensyfikują się fuzje i przejęcia. Przedstawiona koncepcja wykorzystuje etapy integracji regionalnej jedynie, jako znany i powszechnie akceptowany wzorzec sekwencyjnego układu przebiegu procesów integracyjnych. Zabieg ma celu niejako automatyczne przeniesienie pewnych schematów postrzegania zachowań podmiotów, jako charakterystycznych i oczekiwanych dla danego stopnia ich zespolenia między sobą. W konsekwencji łatwiej jest obserwować (a nawet przewidywać) działania przedsiębiorstw. Przyjmując, że realizują one kolejne etapy rozwoju zgodnie z logiką modelu integracji biznesowej, czyli wykorzystując praktyki opisane i zidentyfikowane w modelu integracji regionalnej państw dla oceny stopnia zaawansowania procesów rozwojowych można próbować ustalić „dojrzałość organizacyjną” podmiotu.

Model integracji biznesowej, przedstawiony w tabeli 99 zbudowano posługując się sześciopopowym modelem budowania jednolitego organizmu

gospodarce światowej; Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu; Poznań 2009; s. 155–169.

³⁵²Tę część pracy opracowano wykorzystując elementy artykułu: Rosińska-Bukowska M; Oligopolizacja globalnej przestrzeni biznesowej- konsekwencje przedsiębiorstw dla systemu gospodarki światowej; [w:] Wyzwania gospodarki globalnej; Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego nr 28/2; Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego; Sopot 2010; s. 503-515.

gospodarczo-politycznego³⁵³. Każdy kolejny etap integracji oznacza osiągnięcie wyższego poziomu zaawansowania organizacyjnego. Przedsiębiorstwa, którym udało się „dobnąć” na „szczyt” tej piramidy to te, które nie tylko zbudowały sprawny system powiązań biznesowych, ale także ustanowiły rozliczne relacje z otoczeniem, których pozaekonomiczny wyraz predestynuje je do miana podmiotów sfery makroekonomicznej (może nie równych państwom, ale z pewnością wykazujących pewne cechy im właściwe).

Tabela 99 – Model integracji biznesowej

Etap integracji	Zachowania charakterystyczne (cechy podmiotów)	
	Integracja gospodarcza	Integracja biznesowa
Uczestnicy	państwa/ ugrupowania integracyjne	przedsiębiorstwa/sieci biznesowe
I	SWH = zniesienie taryf i ograniczeń ilościowych między państwami członkowskimi strefy; łączenie podmiotów zwykle o zasięgu regionalnym; handel dobrami zróżnicowanymi	umowy o współpracy – zwykle w ramach łańcucha produkcyjnego; zróżnicowana oferta produktowa podmiotów współpracujących; współpraca małych przedsiębiorstw krajowych; aglomeracja – dystrykty przemysłowe; ekspansja przedsiębiorstw poprzez ustanawianie oddziałów; zwykle o zasięgu regionalnym;
II	UC = SWH + wspólna zewnętrzna taryfa celna; jednolita polityka wobec krajów trzecich; wspólne zawieranie umów z partnerami zewnętrznymi, zwykle o charakterze regionalnym	stała kooperacja przedsiębiorstw krajowych prowadzi do ich konsolidacji; „monopolizacja narodowa” (małe kraje) lub „oligopolizacja narodowa” (duże obszary np. USA czy UE); wspólne przedsięwzięcia – zawieranie umów <i>joint venture</i> z podmiotami z własnej branży na pobliskich obszarach (wspólne wzorce konsumpcyjne);
III	WR = obszar bez granic wewnętrznych, oparty na czterech swobodach: przepływu towarów przepływu usług przepływu siły roboczej przepływu kapitału	jednolita polityka handlowa produktu (klasy produktów, segmenty rynku); ukształtowanie wiodących działów-konsolidacja sfer aktywności w kilku obszarach (2–4); stabilizacja i intensyfikacja powiązań w tych sferach (produkcja, dystrybucja, przepływ technologii, kapitału i zasobów ludzkich); ustanawianie czterech typów filii-firm satelitarnych (produkcyjnych, handlowo-usługowych, technologicznych, finansowych)

³⁵³Oczywiście należy od razu zaznaczyć, iż jest to upraszczający skrót myślowy. Służy on podkreśleniu, że powstały w efekcie tego procesu organizm, będzie posiadał „ponadnarodowe” instytucje (nie tylko gospodarcze, ale i polityczne), jednak nie oznacza to utraty suwerenności przez elementy składowe.

IV	UE = WR + koordynacja polityk gospodarczych uczestników (w tym np. polityki konkurencji); ponadnarodowe instytucje zarządzająco-koordynujące	alianse strategiczne; fuzje i przejęcia; powstają strategiczne komórki organizacyjne, nastawione na koordynowanie globalnie rozproszonych funkcji; orkiestracja sieci
V	UW = usztywnienie kursów wymiany walut; możliwa wspólna waluta; stopniowe ujednocianie rynku kapitałowego; konieczność zmian instytucjonalnych (np. EBC i ESBC w UGW UE ³⁵⁴)	ustalenie portfela marek z podziałem na obsługiwane segmenty rynku (pozycjonowanie marek – produktów); możliwe stworzenie wspólnej marki (na bazie niegdyś samodzielnych); stopniowe ujednocianie standardu obsługi klienta globalnego – konkurowanie „miękką” wartością dodaną; reorganizacja struktury zarządzania
VI	UP =ponadnarodowe instytucje ³⁵⁵ – przeniesienie na poziom ponadnarodowy decyzji o charakterze politycznym; pewien stopień dobrowolnego ograniczenia suwerenności nadal samodzielnych państw (kooperacja w sprawach kluczowej wagi); uczestnictwo w rozwiązywaniu problemów globalnych	globalny zarząd sieci, skupiającej „zewnętrznie” samodzielne podmioty; sieci zintegrowane („oligopole sieciowe” branżowo- regionalne); kooperacja (współpraca bezpośrednich konkurentów); „strategicznie zorientowany łańcuch wartości”; ukształtowane obszary kluczowych kompetencji uczestników; uczestnictwo w przedsięwzięciach, potwierdzających „społeczną odpowiedzialność” organizacji

Źródło: opracowanie własne.

W modelu integracji biznesowej najpierw następuje proces scalania ulokowanych „regionalnie”, (czyli w tej samej branży i zwykle w tym samym regionie świata, nawet państwie) mniejszych podmiotów, które współpracując są zdolne osiągnąć lepsze efekty (model aglomeracji Marshalla). Na poziomie krajowym obserwujemy często konsolidację, prowadzącą do budowania wielkich przedsiębiorstw narodowych (to odpowiednik unii celnej). W ten sposób dochodzi do wykształcenia się

³⁵⁴Budowa UGW w ramach UE spowodowała przebudowę systemu bankowego. W konsekwencji decyzji o wprowadzeniu euro (wspólnej waluty UE – bezgotówkowo w 1999 r. a w obrocie gotówkowym 2002 r.) struktura zarządzania systemem obejmuje Europejski Bank Centralny (orkiestratora sieci) oraz Europejski System Banków Centralnych składający się z banków krajów członkowskich UE (uczestników sieci – dwóch poziomów strefy euro i krajów, które nie posługują się euro, jako walutą narodową).

³⁵⁵Powołanie na mocy Traktatu Lizbońskiego prezydenta UE (przewodniczy Radzie Europejskiej, jako najwyższemu politycznemu gremium UE) i szefa dyplomacji, (reprezentującego jednolite stanowisko Wspólnoty na zewnątrz). Pierwsi wybrani na te stanowiska to odpowiednio: Herman van Rompuy i Catherine Ashton.

„narodowych monopolii” lub oligopoli³⁵⁶ branżowych (pierwsza i druga fala M&As³⁵⁷). Badane podmioty są najlepszymi tego przykładami. Systematycznie umacniały swoje pozycje lokalne, przejmując kolejne mniejsze podmioty na swoim terenie, co obrazuje analiza historii ich rozwoju (w rozdziale drugim przeprowadzono ją dla każdej z badanych korporacji) W efekcie rynki branżowe na poszczególnych kontynentach (a w konsekwencji w wymiarze globalnym) zostały podzielone między najpotężniejsze przedsiębiorstwa. Przedstawione w niniejszym opracowaniu korporacje, jak wykazano zestawiając rankingi WIR i *Top Industries* to obecnie wiodące podmioty poszczególnych sektorów.

Silne na swoich rynkach podmioty kontynuowały ekspansję, wychodząc coraz śmielej na rynek międzynarodowy (początkowo w wymiarze handlowym, następnie inwestycyjno-produkcyjnym). Brak ograniczeń w przepływie kapitału (liberalizacja zasad w skali globalnej) powodował naturalną internacjonalizację działalności. Wszystkie korporacje stopniowo i systematycznie rozwijały współpracę z podmiotami zewnętrznymi, co także możemy dostrzec analizując przedstawione dla poszczególnych przypadków wykazy powiązań. Początkowo podejmowały zwykle wspólne przedsięwzięcia z „bliskimi” partnerami zagranicznymi w wymiarze regionalnym i w ramach swojego sektora. Kolejnym etapem było wyjście na zewnątrz macierzystej branży (czy regionu), z której pochodzi podmiot. Efekt to licznie umowy typu *joint venture*, które mają charakter wertykalny (w ramach łańcucha tworzenia dobra) i horyzontalny (porozumień konsolidujących, zwiększających skalę zagospodarowania danego obszaru rynku).

Należy zauważyć, że umowy o współpracy wraz z „dojrzwaniem” korporacji dotyczą już nie tylko handlu czy produkcji, ale także przepływu technologii i kapitału intelektualnego. Niektóre z biegiem czasu nabierają charakteru strategicznego (alianse strategiczne, oznaczające załączek długookresowej współpracy) a nawet prowadzą do zmian własnościowych (fuzje i przejęcia – kolejne fale M&As³⁵⁸). Wykup udziałów, przejęcia przez wymianę udziałów a także kolejne umowy o współpracy (*joint venture*) służą między innymi poszerzeniu portfela marek produktowych. Pozwala to na

³⁵⁶ Np. W sektorze motoryzacyjnym obok pochodzącego z pierwszej fali *Forda* pojawiło się dwóch kolejnych członków tzw. Wielkiej Trójki z Detroit, czyli *GM* i *Chrysler*, która podzieliła między siebie rynek amerykański.

³⁵⁷ Proces międzynarodowych fuzji i przejęć (M&As) charakteryzuje się „falowaniem”. Dotychczas wyróżniono sześć wielkich fal M&As. Rosińska M; Procesy międzynarodowych fuzji i przejęć- jako „megatrend” współczesnej gospodarki; [w]: Kamińska K; Mrozowska S.; Piwnicki G (red.); Państwa – regiony – świat w kształtującej się rzeczywistości globalnej; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2009; s. 48–56.

³⁵⁸ W zależności od motywu przejęcia powstają filie produkcyjne, handlowe, technologiczne lub strategiczne.

przejście od strategii specjalizacji rynkowej czy produktowej do strategii pełnego pokrycia rynku, dzięki możliwości obsługi wszystkich segmentów globalnej przestrzeni. W ten sposób podmiot uzyskuje zdolność do kontroli całości globalnego rynku branżowego i pozycjonowania na nim swoich zróżnicowanych marek-produktów (konkurowanie „miękką” wartością dodaną).

O rozwoju korporacji świadczy funkcja, jaką jako podmiot macierzysty systemu pełni. W momencie, kiedy z zarządcy majątku (typowego „nadzorcy” pomnażania dochodów) staje się orkiestratorem, czyli koordynatorem, świadomym złożoności problemów związanych z efektywnym sterowaniem tak zbudowaną siecią w długim okresie możemy dostrzegać przejście z poziomu mikroekonomicznego na poziom makroekonomiczny. Najwyższym stopniem integracji biznesowej jest osiągnięcie poziomu globalnej sieci biznesowej opartej na kooperencji. Ten stan dojrzałości organizacji to dostrzeżenie konieczności współpracy z aktualnymi, bezpośrednimi konkurentami w kreowaniu standardów i innowacyjnych rozwiązań a także w rozwiązywaniu problemów globalnych, wykraczających poza podstawową działalność podmiotu. W badanych przypadkach możemy wskazać takie przedsięwzięcia, które potwierdzają starania danego przedsiębiorstwa o tzw. zrównoważony rozwój. Potwierdzają to zmiany w systemach organizacyjnych, które budowane są na zasadach „społecznej odpowiedzialności i solidarności”. Nie mogą to być jednak tylko działania pozorne tzn. marketingowe, czyli np. angażowanie się w akcje o charakterze prospołecznym dla zyskania rozgłosu medialnego, a równoczesne łamanie praw pracowniczych czy zatruwanie środowiska naturalnego.

Badania pokazują (Raport „*Corporate Values Index 2009*”³⁵⁹), że wśród wielkich korporacji nacisk na etyczność prowadzonego biznesu³⁶⁰ jest silniejszy niż w przypadku mniejszych przedsiębiorstw. Lepiej jest także ze społeczną odpowiedzialnością biznesu w państwach wyżej rozwiniętych niż w tych o niższym poziomie rozwoju, choć należy zauważyć, że wzorce „lansowane” przez najpotężniejszych szybko się zakorzeniają wśród naśladowców. Stawanie się pozytywnym „*benchmarkiem*” to także nowa misja wielkich korporacji. Uczestnictwo w globalnej sieci biznesowej, czyli

³⁵⁹Raport przygotowany pod patronatem PKPP Lewiatan. Stanowi podsumowanie projektu badawczego prowadzonego w 11 krajach świata (m.in. w Polsce, Francji, Niemczech, we Włoszech, Holandii, Austrii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, na Ukrainie, w Indiach i USA). Badaniem objęto 3,8 tys. przedsiębiorstw z 14 branż, w tym w znacznej mierze były to korporacje transnarodowe. System wartości w firmach 2009; <http://www.egospodarka.pl/47520/2009,2,39,1.html>; 2010.02.01.

³⁶⁰Szerzej o etyce biznesu np.: Chryssides G. D; Kaler J. H; Wprowadzenie do etyki biznesu; PWN; Warszawa 1999; s. 492–497.

chęć uzyskania miana podmiotów sfery makroekonomicznej zmusza zatem korporacje do robienia czegoś więcej niż tylko realizacji strategii poprawy konkurencyjności. Wydaje się, że kształtujące taki swój obraz organizmy w istotny sposób różnią się od typowych przedsiębiorstw, przede wszystkim zdolnością „ponadekonomicznego” postrzegania otaczającego świata. W konsekwencji należy się zastanowić: na ile najpotężniejsze korporacje transnarodowe świata są jeszcze tylko przedsiębiorstwami a które ich cechy wyróżniają je z tego grona nadając im charakter *quasi*-państw?

Konkludując, w podjętych rozważaniach starano się zaakcentować nową rolę, w jaką wcielają się (czy nam się to podoba czy nie) wielkie przedsiębiorstwa międzynarodowe. W rozdziale pierwszym opracowania przedstawiono jedynie ekonomiczny wymiar oddziaływania korporacji transnarodowych na gospodarkę światową -wymieniając rankingi i klasyfikacje na podstawie, których można zauważyć przyrost potencjału ekonomicznego tych podmiotów. W rozdziale drugim zaprezentowano wybrane (dobrane celowo) studia przypadków dwudziestu reprezentantów tego grona. Niemal encyklopedyczne, schematyczne przedstawienie omawianych przedsiębiorstw miało na celu uniknięcie wartościowania czynionych przez nie zabiegów rozwojowych. W rozdziale trzecim nałożono na ów opis historii, produktów, modelu organizacyjnego, systemu powiązań (znajdujący się w rozdziale II) „twardą” rzeczywistość statystyczną, wyrażoną w postaci analizy aktywów, sprzedaży, zatrudnienia, stopnia umiędzynarodowienia oraz zyskowności. Niejako dopiero w zakończeniu wskazano na istotę dokonujących się w badanych podmiotach przeobrażeń i konsekwencje tego dla systemu gospodarki światowej. Przedstawiono strategię rozwoju korporacji, jako realizację pewnego zaplanowanego etapowego przedsięwzięcia (model integracji biznesowej), którego efektem jest nie tylko poprawa konkurencyjności a zatem pozycji w biznesie międzynarodowym, ale także przekształcenie przedsiębiorstwa w *quasi*-państwo. Z uwagi na charakter opracowania (dydaktyczno-poznawczy) ten właśnie wątek celowo nie został rozwinięty w tekście głównym, a wprowadzony jako pewien komentarz lub raczej przyczynek do dyskusji.

Bibliografia

- Alberciak P; Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Implikacje teoretyczne; Wyd.Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2002.
- Anioł W; Paradoxy globalizacji; Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR; Warszawa 2002.
- Annual Report HMC; The road to sustainability; Hyundai Motor Company 2009 Sustainability Report.
- Antoszkiewicz D; Dworzecki Z; Potencjał konkurencyjny marki – jak zdobyć przewagę na rynku; Wyd. Poltex; Warszawa 2010.
- Arndt M; Einhorn B; The 25 Most Innovative Companies 2010; BW Magazine z 25.04.2009.
- Bielecki J; Toyota traci udziały w rynku USA; Dziennik Gazeta Prawna nr 43/2010 z 03.03.10.
- Buckley P.J; Cassone M; The Future of Multinational Enterprise; McMillan Press; London-Basingstoke 1976.
- Burda R; Chevron będzie intensyfikował prace na nigeryjskich złożach; <http://inzynieria.com>.
- Chryssides G. D; Kaler J. H; Wprowadzenie do etyki biznesu; PWN; Warszawa 1999.
- Ciamaga L; Struktura gospodarki światowej; WSHE w Warszawie; Warszawa 2003.
- Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance –A Case Study on Volkswagen, Ulrich Jürgens.
- Corporate Values Index 2009; Systemy wartości w firmach 2009; www.egospodaraka.pl.
- Dach Z; Podstawy makroekonomii; PTE; Kraków 2004.
- Dąbek A; Vivendi bez udziałów w NBC Universal; SAT Kurier z 2010.01.26.
- DeCarlo S; The Grand Totals; The Special Report; www.forbes.com; 21.04.2010.
- DeCarlo S; Drop-Offs: Acquired or Disqualified. Global 2000; The Special Report; www.forbes.com; 21.04.2010.
- Deklaracja o Inwestycjach Międzynarodowych i Przedsiębiorstwach Wielonarodowych; t. III; PWN; Warszawa 1997; s. IIIa.1.4.
- Doz Y. L.; Hamel G; Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę; Harvard Business School Press; Wyd. Helion; Gliwice 2006
- European Trusted Brands 2006; Informacyjny Pakiet Prasowy; Warszawa 2006.
- Fiat zwiększy udziały w Chyslerze; Gazeta Prawna 30.03.2010.

- Fleichowski W; Przed 40 laty NSU połączyło się z Auto Union; <http://www.gs24.pl>.
- Fortune 500 Companies 1955-2005; Archived List of Best Companies; <http://money.cnn.com/magazines>.
- Fortune Global 500 Report 2005 z 25.07.2005.
- Fortune Global 500 Report 2006 z 24.07.2006.
- Fortune Global 500 Report 2007 z 23.07.2007.
- Fortune Global 500 Report 2008 z 21.07.2008.
- Fortune Global 500 Report 2009 z 20.07.2009.
- Fortune Global 500 Report 2010 z 26.07.2010.
- France Telecom nie chce już TeliaSonera: Puls Biznesu; 30.06.2008.
- Global Corporate Champions 2008; A.T. Kearney's Ranking of the World's Top Companies; BusinessWeek Bloomberg.
- Grabałowski A; Daimler AG: przełom w technologii baterii Li-Io; <http://motoryzacja.wnp.pl>.
- Griffin R. W; Podstawy zarządzania organizacjami; Wyd. PWN; Warszawa 2001.
- Heenan D. A; Perlmutter H. V; Multinational Organizational Development: A Social Architecture Perspective; Reading 1979.
- Hjelt P; The World's Most Admired Companies; <http://money.cnn.com/magazines/fortune>; 2004.03.08.
- Industry Leaders 2005 vs. 2010. Global 2000; Forbes Magazine 10.05.2010.
- Innovation in a Recession; Special Report; BusinessWeek; 22.07.2009.
- Jana R; Recession: The Mother of Innovation?; <http://www.businessweek.com>; 2010.12.09.
- Joseph D; The Word's 25 Unsung Innovative Companies 2009. Innovation's Future Stars; BW Magazine z 20.04.2009.
- Jarczewska-Romaniuk A; Przedsiębiorstwa międzynarodowe; Oficyna Wydawnicza Branta; Bydgoszcz - Warszawa 2004.
- Kotler Ph; Armstrong G; Marketing. Podręcznik EUROpejski; Wyd. PWE; Warszawa 2002.
- Koźmiński A. K; Zarządzanie w warunkach niepewności; PWN; Warszawa 2005.
- Kucharz A; Stan właścicielski w sektorze telekomunikacyjnym w krajach Unii Europejskiej; www.biurose.sejm.gov.pl.
- Kubik A; Azja przejmując luksusowe marki aut z Europy; <http://wyborcza.pl/1,76842,7715596.html>.
- Kubik A; Toyota wygrała z GM; Gazeta Wyborcza nr 97/2007.

- Kubik A; Daimler zaufał w rosyjskiego Kamaza; <http://wyborcza.biz/biznes>.
- Landes D.S; Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych; Wyd. Muza SA; Warszawa 2007.
- Lewandowski M; Ford sprzedaje Mazdę; <http://moto.pl;2010.11.18>.
- Liberska B. (red.); Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania; PWE; Warszawa 2002.
- Liker J. K; Droga Toyoty; MT Biznes: Warszawa 2005.
- Liker J. K; Hoseus M; Kultura Toyoty; MT Biznes: Warszawa 2008.
- Liker J. K; Meier D.P; Toyota Talent; MT Biznes: Warszawa 2009.
- Marzęda K; Proces globalizacji korporacyjnej; Oficyna Wydawnicza Branta; Bydgoszcz-Warszawa-Lublin 2007.
- Modelski G; Transnational Corporations and World Order: Readings in International Political Policy Economy; W.H. Freeman and Company; San Francisco 1979.
- Moszkowicz M. (red.); Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu; PWE; Warszawa 2005.
- Nohria N; Ghoshal S; The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation; Jossey-Bass Publishers; San Francisco 1997.
- Nowak-Far A; Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych; Wyd. PWN; Warszawa-Poznań 2000.
- Nowak S; Metodologia badań społecznych; PWN; Warszawa 1985
- Nowakowski M. (red); Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych; Key Text; Warszawa 2000.
- Oblój K; Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej; PWE; Warszawa 2007.
- Pawłowski K; Électricité de France sprzeda 20 proc. udziałów w British Energy firmie Centrica; www.psz.pl.
- Penc J; Nowe zarządzanie w nowej gospodarce; Wyd. SLG International Training Center; Warszawa 2010.
- Penc J; Strategiczny system zarządzania; Agencja Wyd. Placet; Warszawa 2001.
- Pierścionek Z; Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa; Wyd. PWN; Warszawa 2006.
- Polit R; 100 lat Audi ; <http://www.automotoserwis.com.pl>.
- Pytlos C; Daimler i Nissan-Renault będą działać razem; Gazeta Prawna.
- Rosińska-Bukowska M; Globalizacja korporacyjna- poszukiwanie istoty zjawiska; [w]: Rymarczyk J; Skulska B; Michalczyk W; (red.

- nauk.); Procesy globalizacji; Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; Wrocław 2009.
- Rosińska-Bukowska M; Oligopolizacja globalnej przestrzeni biznesowej – konsekwencje przedsiębiorstw dla systemu gospodarki światowej; [w:] Wyzwania gospodarki globalnej; Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego nr 28/2; Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego; Sopot 2010.
 - Rosińska-Bukowska M; Pozycja europejskich korporacji transnarodowych w światowych rankingach (w kontekście powstania zintegrowanego obszaru walutowego); [w]: Bilski J; Feder-Sempach E. (red.); Wybrane problemy funkcjonowania unii gospodarczej i walutowej; Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica 238; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego; Łódź 2010.
 - Rosińska-Bukowska M; Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej; Dom Wyd. Duet; Toruń 2009.
 - Rosińska M; Kooperacyjne globalne sieci biznesowe- specyfika kreowania i transferu innowacji; [w]: Szoki technologiczne w gospodarce światowej; Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu; Poznań 2009.
 - Rosińska M; Procesy międzynarodowych fuzji i przejęć – jako „megatrend” współczesnej gospodarki; [w]: Kamińska K; Mrozowska S.; Piwnicki G (red.); Państwa – regiony – świat w kształtującej się rzeczywistości globalnej; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2009.
 - Rosołowski P; Lamborghini Diabło; <http://www.autogen.pl>
 - Rutkowski K; Logistyczne wyzwania globalnej wioski, <http://ceo.cxo.pl/artykuly/51999>.
 - Słownik języka polskiego; t. I; Wydawnictwo Naukowe PWN; Warszawa 1998.
 - Sporek T; Korporacje transnarodowe jako podmioty współczesnej gospodarki światowej; [w]: Najlepszy E (red); Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej; Wydawnictwo AE w Poznaniu; Poznań 2005.
 - Sulińska I; The role of BRICs in the absorption of FDI – the case of China; www.polska-azja.pl.
 - The Best Global Brands 2010; Interbrand Report
 - The Best Global Brands 2009; Interbrand Report
 - The Best Global Brands 2008; Interbrand Report
 - The Best Global Brands 2007; Interbrand Report
 - The Best Global Brands 2006; Interbrand Report

- The Best Global Brands 2005; Interbrand Report
- The Best Global Brands 2004; Interbrand Report
- The Best Global Brands 2003; Interbrand Report
- The Best Global Brands 2002; Interbrand Report
- The Best Global Brands 2001; Interbrand Report
- The Businessweek Global 1200, 2005 Leaders. BW 26.12.2005.
- The Businessweek Global 1000, 2004 Leaders. BW 26.07.2004.
- The Businessweek Global 1000, 2003 Leaders. BW 14.07.2003.
- The Businessweek Global 1000, 2002 Leaders. BW 15.07.2002.
- The Businessweek Global 1000, 2001 Leaders. BW 09.07.2001.
- The Businessweek Global 1000, 2000 Leaders. BW 10.07.2000.
- The Businessweek Global 1000, 1999 Leaders. BW 12.07.1999.
- The Businessweek Global 1000, 1998 Leaders. BW 13.07.1998.
- The Businessweek Global 1000, 1997 Leaders. BW 07.07.1997.
- The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands 2007/2006; BusinessWeek; 06.08.2007.
- The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands 2005/2004; BusinessWeek; 01.08.2005.
- The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands 2004/2003; BusinessWeek; 02.08.2004.
- The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands 2003/2002; BusinessWeek; 04.08.2003.
- The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands 2002/2001; BusinessWeek; 05.08.2002.
- The Global Brand Scoreboard. The 100 Top Brands 2001/2000; BusinessWeek 06.08.2001.
- The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2006;
- <http://www.forbes.com/listes/2006/30.03.2006>.
- The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2007;
- <http://www.forbes.com/listes/2007/29.03.2007>.
- The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2008;
- <http://www.forbes.com/listes/2008/04.02.2008>.
- The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2009;
- <http://www.forbes.com/listes/2009/04.08.2009>.
- The Global 2000 Leading Companies Forbes. Lists 2010;
- <http://www.forbes.com/listes/2010/21.04.2010>.
- The BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2010; Annual Report Millward Brown; Writing by Ken Schept.

- The Most Competitive Countries in 2009; World Leaders in Economic Strength; World Economic Forum's annual Global Competitiveness Report 2009–2010; 09.09.2009.
- The Most Profitable Companies 2010; 26.07.2010.
- The Most Profitable Companies 2009; 20.07.2009.
- The Most Profitable Companies 2008; 09.07.2008.
- The World's 100 Most Innovative Companies 2006; BusinessWeek-Boston Consulting Group; 24.04.2006.
- The World's 100 Most Innovative Companies 2007; BusinessWeek-Boston Consulting Group; 04.05.2007.
- The World's 50 Most Innovative Companies 2008; Bloomberg BusinessWeek; 17.04.2008.
- The World's 50 Most Innovative Companies 2009; Bloomberg BusinessWeek; 09.04.2009.
- The World's 50 Most Innovative Companies 2010; Bloomberg BusinessWeek; 15.04.2010.
- The World's 50 Most Innovative Companies 2011; Fast Company Magazine; 19.02. 2011.
- The World's Best Companies 2009. Special Report A.T. Kearney for BusinessWeek; 01.10.2009.
- The World's 50 Most Innovative Companies 2008; BusinessWeek/Boston Consulting Group; 31.12.2007.
- The 2010 BrandZ Top 100; Millward Brown Optimor and Bloomberg; Financial Times Special Report; 21.04.2010.
- The 2009 BrandZ Top 100; Millward Brown Optimor and Bloomberg; Financial Times Special Report; 29.04.2009.
- The 2008 BrandZ Top 100; Millward Brown Optimor and Bloomberg; Financial Times Special Report; 21.04.2010.
- Top Industries: Fastest growing; Report 2009; 20.07.2009.
- Top 50 World's Most Admired Companies; Most Admired Companies 2010; <http://money.cnn.com>.
- Top 50 World's Most Admired Companies; World's Most Admired Companies 2009; <http://money.cnn.com>.
- Top 50 World's Most Admired Companies; World's Most Admired Companies 2008; <http://money.cnn.com>.
- Top 50 World's Most Admired Companies; World's Most Admired Companies 2007; <http://money.cnn.com>.
- Top 50 World's Most Admired Companies; World's Most Admired Companies 2006; <http://money.cnn.com>.
- Tuszyński H; Czy potęga Gazpromu jest zagrożeniem?; <http://globaleconomy.pl>.

- United Nations Department of Economic and Social Affairs; The Impact of Multinational Corporations on Development and International Relations; United Nations; New York 1974.
- World Investment Report 2010: Investing in the low-carbon economy; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2010.
- World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2009.
- World Investment Report 2008: Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2008.
- World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive, Industries and Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2007.
- World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2006.
- World Investment Report 2005: Transnational Corporation and the Internationalization of R&D; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2005.
- World Investment Report 2004: The Shift Towards Services; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2004.
- World Investment Report 2003: FDI Policies for Development: National and International Perspectives; UN-UNCTAD; New York and Geneva 2003.
- World Investment Report 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 2002.
- World Investment Report 2001: Promoting Linkages; United Nations UNCTAD; New York- Geneva 2001.
- World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 2000.
- World Investment Report 1999: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development; United Nations; New York and Geneva 1999.
- World Investment Report 1998: Trends and Determinants; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 1998.
- World Investment Report 1997: Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 1997.

- World Investment Report 1996: Investment, Trade and International Police Agreements; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 1996.
- World Investment Report 1995: Transnational Corporations and Competitiveness; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 1995.
- World Investment Report 1994: Transnational Corporations, Employment and the Workplace; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 1994.
- World Investment Report 1993: Transnational Corporations and Integrated International Production; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 1993.
- World Investment Report 1992; Transnational Corporations as Engines of Growth; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 1992.
- World Investment Report 1991: The Triad In Foreign Direct Investment; United Nations UNCTAD; New York and Geneva 1991.
- Wujek G; Reglamentacja prawa przedsiębiorstw wielonarodowych; PWN; Warszawa 1982.
- Yip G.S; Strategia globalna; PWE; Warszawa 2004.
- Zorska A; Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Warszawa 2007.
- Zorska A; Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Warszawa 1998.

Wykaz tabel

Tabela 1	-Klasyfikacja KTN według wartości rynkowej	12
Tabela 2	-Dwadzieścia najcenniejszych marek świata	14
Tabela 3	-Korporacje według wielkości przychodów	16
Tabela 4	-Korporacje o spadającej pozycji w rankingu <i>Global 2000</i>	17
Tabela 5	-Ranking najpotężniejszych korporacji transnarodowych świata (WIR 2009)	19
Tabela 6	-Wartość rynkowa i zysk <i>General Electric</i>	21
Tabela 7	-Wartości marki <i>General Electric</i>	26
Tabela 8	-System powiązań <i>General Electric</i>	31
Tabela 9	-Wartość rynkowa i zysk <i>Vodafone</i>	33
Tabela 10	-Globalna struktura organizacyjna <i>Vodafone</i>	38
Tabela 11	-Powiązania wewnątrzbranżowe <i>Vodafone</i>	39
Tabela 12	-Powiązania pozabranżowe <i>Vodafone</i>	40
Tabela 13	-Wartość rynkowa i zysk <i>Royal Dutch/Shell Group</i>	42
Tabela 14	-Wartości marki <i>Shell</i>	43
Tabela 15	-System powiązań <i>Royal DutchShell</i>	50
Tabela 16	-Powiązania pozabranżowe <i>Royal DutchShell</i>	52
Tabela 17	-Wartość rynkowa i zysk <i>BP</i>	54
Tabela 18	-Wartości marki <i>BP</i>	57
Tabela 19	-Struktura organizacyjna, filie, działy i produkty <i>BP</i>	59
Tabela 20	-Ważniejsze powiązania wewnątrzbranżowe w historii <i>BP</i>	60
Tabela 21	-Wartość rynkowa i zysk <i>ExxonMobil</i>	62
Tabela 22	-Wartość marek korporacji <i>ExxonMobil</i>	64
Tabela 23	-Filie, działy i produkty <i>ExxonMobil</i>	65
Tabela 24	-Struktura organizacyjna <i>ExxonMobil</i>	66
Tabela 25	-Wartość rynkowa i zysk <i>Toyota Motor</i>	69
Tabela 26	-Pozycja <i>Toyota Motor</i> w branży motoryzacyjnej	70
Tabela 27	-Wartość marek korporacji <i>Toyota Motor</i>	74
Tabela 28	-Podstawowe elementy systemu powiązań <i>Toyota Motor</i>	76
Tabela 29	-Wartość rynkowa i zysk <i>Total</i>	79
Tabela 30	-Struktura organizacyjna <i>Total</i>	85
Tabela 31	-System powiązań <i>Total</i>	85
Tabela 32	-Wartość rynkowa i zysk <i>Electricite de France Group</i>	88
Tabela 33	-Wartość rynkowa i zysk <i>Ford Motor</i>	93
Tabela 34	-Wartości marki <i>Ford</i>	98
Tabela 35	-Struktura powiązań <i>Ford Motor</i>	101
Tabela 36	-Wartość rynkowa i zysk <i>E.ON</i>	104
Tabela 37	-Wartość rynkowa i zysk <i>ArcelorMittal</i>	111
Tabela 38	-Przejęcia dokonane przez <i>MittalSteel</i>	113
Tabela 39	-Wartość rynkowa i zysk <i>Telefónica S.A.</i>	115

Tabela 40 -Globalna struktura organizacyjna <i>Telefónica SA</i>	119
Tabela 41 -Powiązania wewnątrzbranżowe <i>Telefónica</i>	120
Tabela 42 -Marki należące do <i>Volkswagen Group</i>	122
Tabela 43 -Wartości rynkowa i zysk <i>Volkswagen Group</i>	123
Tabela 44 -Wartości marki <i>Volkswagen</i>	125
Tabela 45 -Wartości marek <i>Audi</i> i <i>Porsche</i>	126
Tabela 46 -Globalna struktura organizacyjna <i>Volkswagen Group</i>	127
Tabela 47 -System powiązań branżowych <i>Volkswagen Group</i>	129
Tabela 48 -Wartość rynkowa i zysk <i>ConocoPhillips</i>	132
Tabela 49 -Struktura geograficzno-produktowa <i>ConocoPhillips</i>	136
Tabela 50 -Struktura zarządu <i>ConocoPhillips</i>	137
Tabela 51 -Wartość rynkowa i zysk <i>Siemens AG</i>	139
Tabela 52 -Wartości marki <i>Siemens</i>	141
Tabela 53 -Nakłady na badania i rozwój, zatrudnienie w dziale B+R oraz liczba patentów <i>Siemens AG</i>	145
Tabela 54 -Wartość rynkowa i zysk <i>Daimler AG</i>	147
Tabela 55 -Globalna struktura organizacyjno-produktowa <i>Daimler</i>	150
Tabela 56 -Globalna struktura organizacyjna <i>Chrysler LLC</i>	150
Tabela 57 -Wartość marki <i>Mercedes-Benz</i>	151
Tabela 58 -Najważniejsze powiązania <i>Daimlera</i> oraz <i>Chryslera</i>	153
Tabela 59 -Wartość rynkowa i zysk <i>Chevron Corporation</i>	156
Tabela 60 -Produkty <i>Chevron Corporation</i> – podział na działy	158
Tabela 61 -Struktura zarządu spółki <i>Chevron Corporation</i>	160
Tabela 62 -Powiązania wewnątrzbranżowe <i>Chevron Corporation</i>	161
Tabela 63 -Wartość rynkowa i zysk <i>France Telecom</i>	163
Tabela 64 -Filie <i>France Telecom</i> na świecie	167
Tabela 65 -Udziały <i>France Telecom</i> w aktywach wybranych spółek	167
Tabela 66 -System powiązań <i>France Telecom</i>	168
Tabela 67 -Wartość rynkowa i zysk <i>Deutsche Telekom</i>	172
Tabela 68 -Globalna struktura organizacyjna <i>Deutsche Telekom</i>	175
Tabela 69 -Powiązania wewnątrzbranżowe <i>Deutsche Telekom</i>	176
Tabela 70 -Wartość rynkowa i zysk <i>GDF Suez</i>	178
Tabela 71 -Filie <i>GDF Suez</i> na świecie – w podziale na działy	184
Tabela 72 -Elementy sieci <i>GDF Suez</i>	185
Tabela 73 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>General Electric</i>	191
Tabela 74 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Vodafone</i>	192
Tabela 75 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Royal Dutch Shell</i>	194
Tabela 76 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>BP</i> (wartości skumulowane)	196
Tabela 77 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>BP, AM, AR</i>	197
Tabela 78 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>ExxonMobil</i>	198
Tabela 79 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Exxon</i> i <i>Mobil</i>	199

Tabela 80 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Toyota Motor</i>	198
Tabela 81 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Total, Petrofina, Elf Acquitaine</i>	200
Tabela 82 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Total</i> (wartości skumulowane)	200
Tabela 83 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>EDF</i>	202
Tabela 84 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Ford Motor</i>	203
Tabela 85 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>E.ON.</i>	205
Tabela 86 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>ArcelorMittal</i>	207
Tabela 87 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Telefónica</i>	208
Tabela 88 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>VW Group</i>	209
Tabela 89 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>ConocoPhillips</i>	211
Tabela 90 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Siemens</i>	212
Tabela 91 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Daimler</i> (wartości skumulowane)	213
Tabela 92 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Chrysler i Daimler Benz</i>	214
Tabela 93 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Chevron</i>	216
Tabela 94 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>France Telecom</i>	217
Tabela 95 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>Deutsche Telekom</i>	218
Tabela 96 -Aktywa, sprzedaż, zatrudnienie <i>GDF Suez</i>	219
Tabela 97 -Korporacje transnarodowe w podziale na sektory branżowe (wg klasyfikacji 100 KTN WIR2009)	223
Tabela 98 -Struktura branżowa 100 największych, niefinansowych korporacji transnarodowych	228
Tabela 99 -Model integracji biznesowej	236

Wykaz schematów

Schemat 1– Schemat organizacyjny <i>GE</i>	27
Schemat 2– Struktura organizacyjna <i>Vodafone</i>	36
Schemat 3– Schemat organizacyjny <i>Royal Dutch/ Shell</i>	49
Schemat 4– Struktura organizacyjna <i>BP</i>	58
Schemat 5– System zarządzania siecią <i>ExxonMobil</i>	67
Schemat 6– System zarządzania siecią <i>Ford Motor</i>	100
Schemat 7– Schemat produktowo-geograficznej aktywności <i>E.ON</i>	108
Schemat 8– Schemat organizacji zarządu spółki <i>Telefónica</i>	119
Schemat 9– System zarządzania siecią <i>VW Group</i>	128
Schemat 10– Schemat organizacyjny <i>Siemens AG</i>	142
Schemat 11– Struktura organizacyjna <i>GDF Suez</i>	183

Wykaz map

Mapa 1 –Rozkład geograficzny filii <i>Vodafone</i>	41
Mapa 2 –Działalność działu I <i>Shell</i>	47
Mapa 3 –Działalność działu II <i>Shell</i>	48
Mapa 4 –Działalność działu III <i>Shell</i>	48
Mapa 5 –Działalność działu IV <i>Shell</i>	49
Mapa 6 –Rozkład geograficzny filii <i>Exxon Mobil</i>	66
Mapa 7 –Rozkład geograficzny filii <i>Telefónica</i>	118
Mapa 8 –Filie <i>ConocoPhillips</i> na świecie	136
Mapa 9 –Rozkład geograficzny filii <i>France Telecom</i>	163
Mapa 10–Rozkład aktywności geograficznej <i>Deutsche Telekom</i>	171

Wykaz wykresów

Wykres 1– Liczba korporacji transnarodowych na świecie	10
--------------------------------------------------------	----