

ANNA TOBOLSKA

Uniwersytet Adama Mickiewicza, Poznań

Procesy koncentracji gospodarczej dużych przedsiębiorstw przemysłowych Poznania

Celem pracy jest przedstawienie przebiegu procesów koncentracji gospodarczej na podstawie zmian organizacyjnych i własnościowych zachodzących w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych Poznania. Procesy koncentracji gospodarczej są jednym z najistotniejszych współczesnych zjawisk ekonomicznych. Polegają one na skupianiu w jednym organizmie gospodarczym coraz większych zasobów używanych do prowadzenia działalności gospodarczej na coraz większą skalę. Wynikiem tych procesów jest funkcjonowanie wieloczłonowych podmiotów gospodarczych, a więc takich, które składają się z podporządkowanych jednostek organizacyjno-gospodarczych o zróżnicowanym statusie prawnym i ekonomicznym. Procesy koncentracji gospodarczej, utożsamiane w swoim aspekcie zewnętrznym z procesami integracji, pokazują mechanizm organizacyjny powstawania sieci przemysłowych tworzonych przez wielonarodowe koncerny funkcjonujące w skali globalnej.

Wraz z procesami koncentracji gospodarczej zachodzącymi w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych i ich zmianami organizacyjnymi następują zmiany przestrzenne działalności tych przedsiębiorstw i ich oddziałów, funkcjonujących najczęściej w formie mniej lub bardziej zależnych spółek.

Na gruncie nauk z zakresu organizacji i zarządzania wyróżnia się dwa rodzaje procesów koncentracji gospodarczej (Koziański 1996, s. 123–128): **1)** koncentrację zewnętrzną, nazywaną też koncentracją organizacyjną i **2)** koncentrację wewnętrzną.

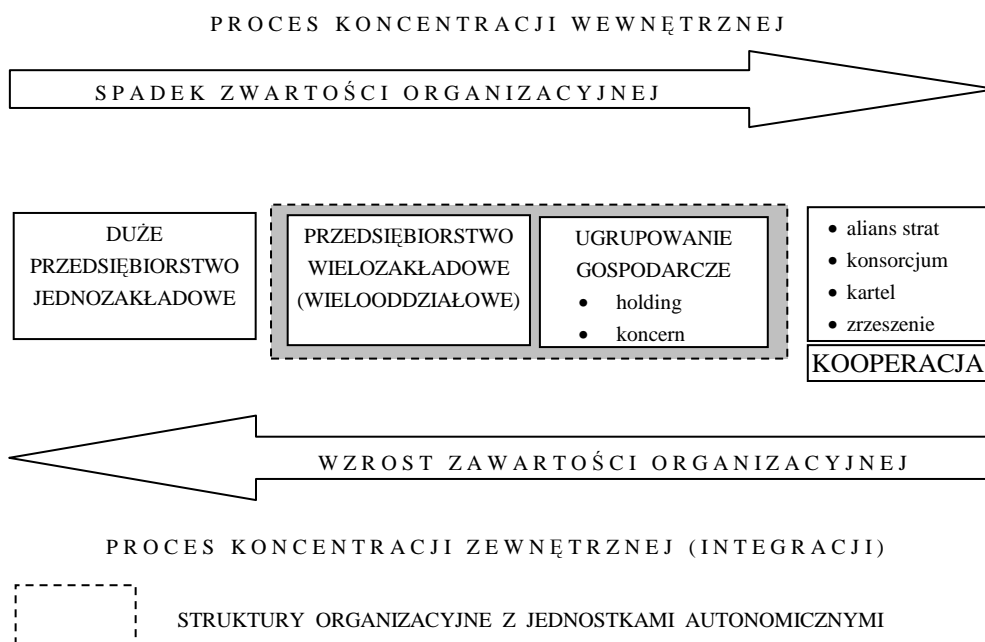
1) Proces koncentracji zewnętrznej lub organizacyjnej utożsamiany jest z procesami integracji. Może prowadzić do łączenia dotychczas niezależnych od siebie podmiotów gospodarczych, w wyniku czego powstaje jeden wspólny organizm gospodarczy, składający się z wielu podmiotów o różnym stopniu spójności organizacyjnej. Tak powstały nowy podmiot gospodarczy charakteryzuje się wielkim rozmiarem zarówno zasobów, jak i zdolności produkcyjnych, dużą skalą przestrzenną działalności i dużym udziałem w rynku.

W zależności od stopnia spójności organizacyjnej można wyróżnić wiele form integracji i współdziałania podmiotów gospodarczych (por. ryc. 1). Pierwszą formą jest integracja kooperacyjna, która nie pozbawia podmiotów uczestniczących w tego rodzaju integracji samodzielności prawnej ani gospodarczej, a do której zaliczyć można m.in. takie formy powiązań między przedsiębiorstwami, jak np. alianse strategiczne. Proces koncentracji organizacyjnej może doprowadzić w dłuższym czasie do całkowitego scalenia organizacyjno-gospodarczego poszczególnych jednostek–uczestników integracji i do powstania jednego, dużego przedsiębiorstwa. Podmioty uczestniczące tracą wówczas swą dotychczasową sa-

modzielność prawną i ekonomiczną, stają się wewnętrznymi jednostkami produkcyjno-technicznymi, podporządkowanymi jednolitemu kierownictwu.

2) Drugim rodzajem koncentracji jest koncentracja wewnętrzna, polegająca na wzroście wielkości przedsiębiorstwa jednozakładowego, na wzroście skali jego działalności, również przestrzennej i powiększeniu jego udziału w rynku. W wyniku tego wzrostu i po przekroczeniu granicy sterowności zarządzania tak wielkim przedsiębiorstwem, następuje w jego strukturze wyodrębnienie poszczególnych wewnętrznych jednostek organizacyjnych. W miarę nadawania im coraz większej samodzielności prawnej i ekonomicznej maleje spójność struktury organizacyjnej. Proces ten nazywam autonomizacją jednostek organizacyjnych, jednak na gruncie nauk z zakresu organizacji i zarządzania określa się go mianem dywizjonalizacji (np. Wudarczewski 1996, s. 73); można też spotkać się z innymi terminami na oznaczenie tego procesu, np. fragmentacja (Domański 1992, s. 66) czy atomizacja (Nizard 1991, tłum. pol. 1998, s. 143). Prowadzi on w rezultacie do utworzenia przedsiębiorstwa wielozłonowego, a w dalszej kolejności do powstania ugrupowania gospodarczego o silnie zatowizowanej („zdywizjonalizowanej”) strukturze organizacyjnej.

Proces koncentracji wewnętrznej przebiega więc w odwrotnym kierunku do procesu koncentracji zewnętrznej i następuje wraz ze zmniejszaniem się spójności organizacyjnej przedsiębiorstwa, prowadząc do powstania podmiotów wielozłonowych. Systematyzację form koncentracji gospodarczych, w zależności od stopnia zwartości organizacyjnej przedsiębiorstw oraz stopnia autonomizacji jednostek organizacyjnych, przedstawia ryc. 1.



Ryc. 1. Formy koncentracji gospodarczej według stopnia zwartości organizacyjnej oraz autonomizacji struktur organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podst. Koziński 1996, s. 123–127

Przykłady procesu koncentracji gospodarczej – zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej – można znaleźć również analizując przebieg zmian organizacyjnych zachodzących w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych Poznania. Badaniami objęto 14 dużych przedsiębiorstw przemysłowych, tj. zatrudniających powyżej 500 pracowników. Przedstawione wyniki odzwierciedlają zmiany zachodzące w tych przedsiębiorstwach w latach 1990–1998, a więc w okresie ich dostosowywania się do warunków gospodarki rynkowej, w czasie ich restrukturyzacji i prywatyzacji.

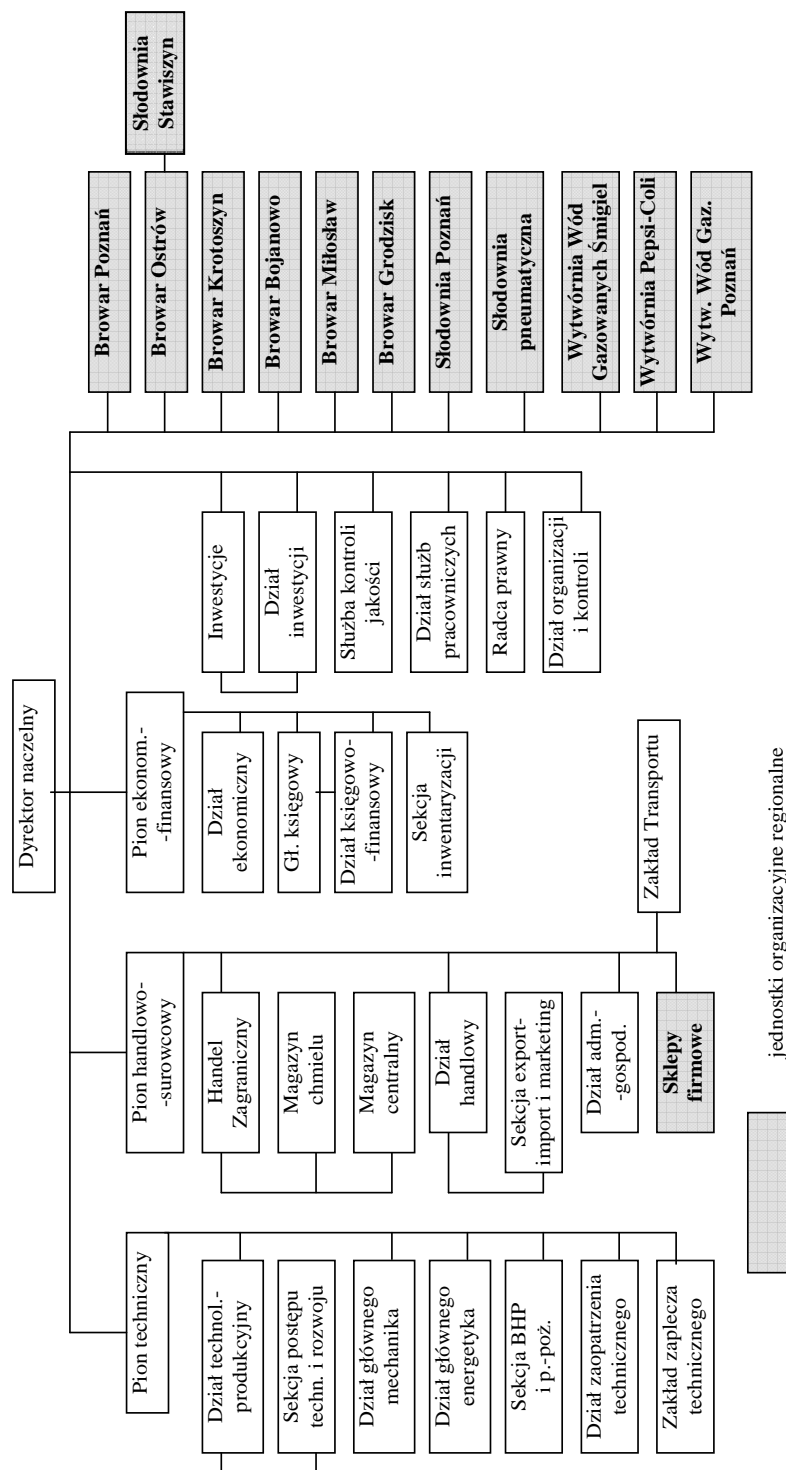
PROCESY KONCENTRACJI WEWNĘTRZNEJ I AUTONOMIZACJA JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH

Procesy koncentracji wewnętrznej w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych Poznania przebiegają wraz z ewolucją ich struktur organizacyjnych na drodze autonomizacji wewnętrznych jednostek organizacyjnych. Następuje bowiem wydzielanie się ze struktur organizacyjnych poszczególnych oddziałów i wewnętrznych jednostek organizacyjnych i ich ekonomiczne i prawne usamodzielnianie działalności. Wynikiem autonomizacji jednostek organizacyjnych jest również przestrzenne rozszerzenie działalności tych przedsiębiorstw, na skutek wzrostu powiązań zewnętrznych, a także lokalizacji nowych jednostek organizacyjnych poza dotychczasową siedzibą przedsiębiorstwa.

Dla zilustrowania przebiegu omawianych procesów przedstawione zostaną zmiany w organizacji przedsiębiorstwa „LECH” Browary Wielkopolski S.A. (a od 1999 roku Kompania Piwowarska S.A.).

Na początku lat 90. XX wieku przedsiębiorstwo „LECH” BW S.A., ówczesne Zakłady Piwowarskie, było przedsiębiorstwem wielozakładowym, składającym się z 11 podległych jednostek organizacyjnych bez osobowości prawnej. Struktura organizacyjna tego przedsiębiorstwa miała charakter regionalny, co oznacza, że poszczególne jednostki organizacyjne w tej strukturze zostały ukształtowane zgodnie z kryterium regionalnym (omówienie kryteriów wydzielania podstawowych struktur organizacyjnych przedstawia np. Wudarczewski 1996, s. 64–89). W przypadku „LECHA” oznacza to, że ich działalność zlokalizowana była w różnych jednostkach terytorialnych i skierowana była na potrzeby różnych terytorialnie rynków zbytu (ryc. 2).

W strukturze poznańskich Zakładów Piwowarskich do roku 1992 obok centralnych komórek organizacyjnych, wyodrębnionych według kryterium funkcjonalnego (takich jak: dział służb pracowniczych, dział organizacji i kontroli, służba kontroli jakości, pełnomocnik do spraw inwestycji, radca prawny oraz trzy rozbudowane pionosy zastępców dyrektora naczelnego: do spraw technicznych, do spraw handlowo-surowcowych, do spraw ekonomiczno-finansowych), zasadniczymi częściami przedsiębiorstwa były regionalne jednostki organizacyjne. Były to browary zlokalizowane w Poznaniu, Ostrowie, Krotoszynie, Bojanowie, Miłosławiu, Grodzisku, dwie słodownie w Poznaniu, słodownia w Stawiszynie, wytwórnie wód gazowanych w Śmiglu oraz w Poznaniu, wytwórnia Pepsi-Coli. Te jednostki regionalne w strukturze przedsiębiorstwa podlegały bezpośrednio dyrektorowi naczelnemu.



Ryc. 2. Struktura organizacyjna Zakładów Piwowskich w Poznaniu – schemat z 1990 roku. STRUKTURA REGIONALNA

Źródło opracowanie własne na podst. Zarządzenia Dyrektora Zakładów Piwowskich w Poznaniu z dnia 11 XII 1990 r.

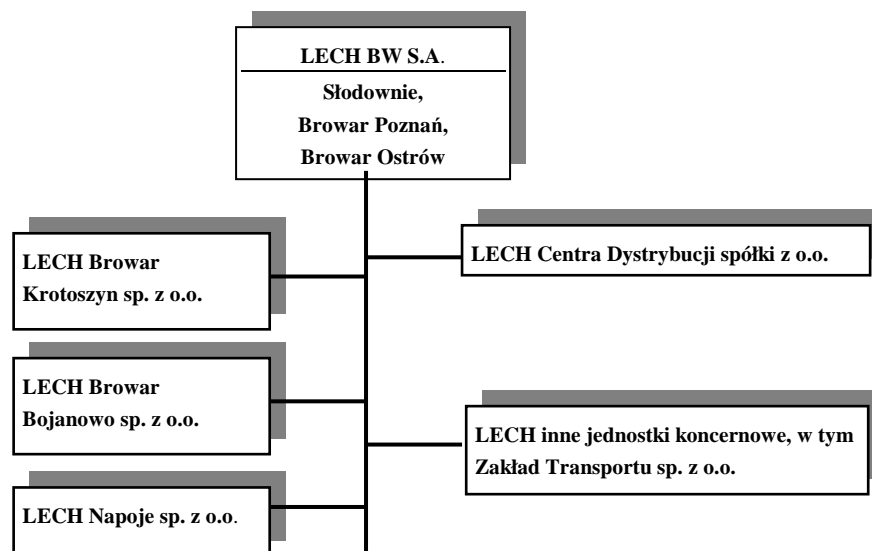
Zmiany organizacyjne w „LECHU” rozpoczęto wraz ze zmianą statusu prawnego przedsiębiorstwa i przekształceniem go w 1992 roku w spółkę akcyjną, a następnie w 1993 roku po sprzedaży większościowego pakietu akcji inwestorowi strategicznemu, jakim była spółka J. Kulczyka Euro Agro Centrum. Kolejne regionalne jednostki organizacyjne uzyskiwały samodzielność i odłączały się od zakładu macierzystego, bądź przekształcone zostały w spółki ze znacznym udziałem „LECHA”. Już w 1992 roku Wytwórníę Wód Gazowanych w Śmiglu przekształcono w spółkę ze 100% udziałem LECHA, a w 1994 roku z browaru w Bojanowie utworzono spółkę z o.o. wraz ze spadkobiercami, w której „LECH” miał jednak większościowy pakiet akcji (64,7%). W 1995 roku oddano byłym właścicielom browar w Miłosławiu na mocy decyzji Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. W tym samym roku sprzedano browar w Grodzisku oraz słodownię w Stawiszynie, w której ze względu na nieopłacalność zaprzestano nawet produkcji (pracowała jedynie na potrzeby browaru ostrowskiego). Browar w Krotoszynie oraz wytwórníę Pepsi-Coli wraz z oddziałem przy ul. Półwiejskiej w Poznaniu przekształcono w spółki z o.o. („LECH” Browar Krotoszyn Sp. z o.o. oraz „LECH” Napoje Sp. z o.o.), ze 100-procentowym udziałem „LECHA”. Ponadto Zakład Transportu, będący do tej pory integralną częścią przedsiębiorstwa został z niego wydzielony w odrębną spółkę, działającą głównie na zlecenia „LECHA”. Tak więc w przedsiębiorstwie macierzystym zostały 4 zakłady produkcyjne: browar w Poznaniu, słodownia i słodownia pneumatyczna w Poznaniu oraz browar w Ostrowie. Dalsza restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa polegała na utworzeniu w 1994 roku 13 spółek handlowych w różnych regionach kraju, tzw. centrów dystrybucji. Do 1997 roku liczba centrów dystrybucji wraz z hurtowniami patronackimi wzrosła do 34 (ryc. 3).

Dotychczasowa struktura organizacyjna uległa wysmukleniu (tzn. zwiększyła się liczba szczebli zarządzania) i dywersyfikacji. Dotychczasowe działy i pionry zarządzania w przedsiębiorstwie zostały zastąpione pięcioma departamentami (marketingu, sprzedaży, finansów, produkcji i techniki oraz rozwoju produkcji), dzielącymi się na działy, sekcje i stanowiska. Ponadto w strukturze zakładu funkcjonują centralne komórki organizacyjne, takie jak dział kadr i szkoleń ze stanowiskiem ds. socjalnych, dział organizacyjno-prawny, dział administracji, sekcja public relation, a także komórka asystentów zarządu i doradców zarządu spółki. Na szczególną uwagę zasługuje rozwój departamentów marketingu i sprzedaży, powstałych na bazie byłego działu handlowego, w którym jeszcze w 1994 roku zatrudnionych było 15 osób, a już w 1996 roku – 150. Tak więc jednostki organizacyjne „LECHA” uległy dość znacznej autonomizacji, przez co przedsiębiorstwo przybrało formę ugrupowania gospodarczego o strukturze koncernowej, składającej się z czterech spółek produkcyjnych („LECH” jest ciągle udziałowcem w browarach w Krotoszynie, Bojanowie oraz w wytwórníach wód gazowanych), 34 centrów dystrybucji o statusie spółek z o.o. oraz samodzielnej spółki transportowej. Poprzez te zmiany organizacyjne zasięg przestrzenny przedsiębiorstwa zwiększył się i objął teren prawie całego kraju (ryc. 3 i 4).



Ryc. 3. Organizacja przestrzenna LECH Browary Wielkopolski S.A. (1996)

Źródło: opracowanie na podstawie danych z przedsiębiorstwa



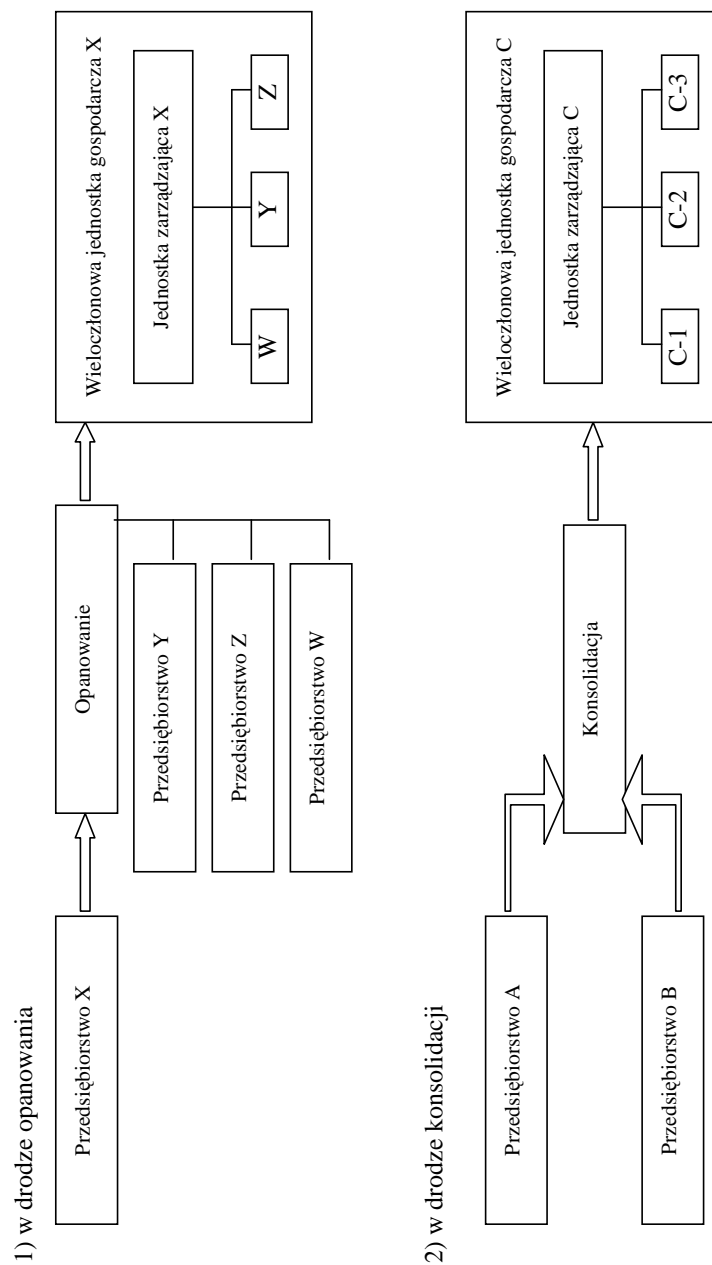
Ryc. 4. Struktura koncernowa LECH Browary Wielkopolski S.A. w 1997 roku

Źródło: opracowanie własne

PROCESY KONCENTRACJI ORGANIZACYJNEJ I WŁĄCZANIE SIĘ PRZEDSIĘBIORSTW W MIĘDZYNARODOWE SIECI UGRUPOWAŃ GOSPODARCZYCH

Drugim rodzajem koncentracji gospodarczej jest koncentracja zewnętrzna, którą można identyfikować z integracją organizacyjną kilku samodzielnych firm w jeden organizm gospodarczy, poddany wspólnemu zarządowi. W analizowanych przypadkach dużych przedsiębiorstw przemysłowych Poznania zaobserwowano ponadto dwa rodzaje koncentracji zewnętrznej (integracji): **1**) w drodze opanowania i **2**) w drodze konsolidacji (różnice pomiędzy tymi dwoma rodzajami koncentracji przedstawiono na podstawie opracowania J. Kozińskiego (1996, s. 128, ryc. 5).

1) Koncentracja zewnętrzna w drodze opanowania polega na podporządkowaniu sobie przez przedsiębiorstwo (najczęściej silne koncerny międzynarodowe) innych prawnie odrębnych firm, które tracą w różnym stopniu swą samodzielność i wchodzą w skład wieloczołowego podmiotu gospodarczego jako jego jednostki organizacyjne. Ten rodzaj koncentracji zewnętrznej wystąpił wśród badanych przedsiębiorstw poznańskich w wyniku sprzedaży kontrolnych pakietów akcji niektórych z nich wielonarodowym koncernom. Tym samym nastąpiło włączenie w ich struktury organizacyjne, w formie podporządkowanych jednostek.



Ryc. 5. Sposoby koncentracji zewnętrznej

Źródło: opracowanie własne na podst. J. Kozłowski 1996, s. 128

2) Koncentracja zewnętrzna w drodze konsolidacji polega na tym, że dwie samodzielne firmy tworzą dobrowolnie nowy wielozłonowy podmiot gospodarczy, stając się jego jednostkami organizacyjnymi. Utworzenie wspólnego organizmu gospodarczego ma na celu realizację sformułowanych strategii gospodarczych.

Wśród dużych przedsiębiorstw poznańskich przypadek konsolidacji organizacyjnej wystąpił w momencie fuzji przedsiębiorstwa LECH Browary Wielkopolski S.A. z Browarami Tyskimi (marzec 1999) i utworzeniu wspólnego ugrupowania gospodarczego w formie holdingu – Kompanii Piwowarskiej, ze wspólnym ośrodkiem zarządzającym zlokalizowanym w Poznaniu oraz wspólnymi wewnętrznymi jednostkami organizacyjnymi w postaci wspólnych centrów dystrybucji. Został zrealizowany przy tym cel strategiczny: zwiększenie udziału w rynku piwa w Polsce do 20%.

Przypadki koncentracji zewnętrznej (integracji), której uczestnikami były duże zakłady przemysłowe Poznania przedstawia tabela 1.

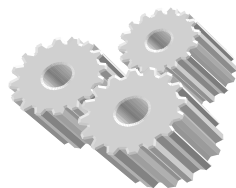
Tabela 1. Przykłady koncentracji organizacyjnej (integracji) dużych przedsiębiorstw przemysłowych Poznania

Przedsiębiorstwa inicjujące koncentrację organizacyjną	Przedsiębiorstwa – uczestnicy koncentracji organizacyjnej
1) koncentracja w drodze opanowania	
Corn Product Corporation (CPC) International Europe Group – spożywczy koncern amerykański z siedzibą Grupy Europejskiej w Brukseli	Zakłady Koncentratów Spożywczych „Amino” S.A. W 1992 roku CPC zakupił 80% akcji tej spółki, a następnie odkupił od Skarbu Państwa i od pracowników pozostałą ich część i w 1996 roku był właścicielem 99,9% akcji. CPC „Amino” sp. z o.o. stało się jedną ze 116 firm spożywczych należących do koncernu, zlokalizowanych w 52 krajach świata. W wyniku dalszych procesów integracyjnych „Amino” zostało przejęte przez koncern „Bestfoods”.
Compagne Europeenne D’Accumulateurs (CEAC) – to spółka koncernów Fiata (w 63%) i Alcatela (w 37%) z siedzibą w Paryżu, powiązana kooperacyjnie z producentami akumulatorów: SINAC, CFEC-STECO, Fulmen, Tudor, tworzących najsilniejszą grupę w produkcji akumulatorów w Europie	„Centra” S.A. W 1994 roku CEAC kupiło 75% akcji „Centry”, które już w 1995 roku zostały z kolei zakupione przez amerykańską grupę EXIDE, największego producenta akumulatorów na świecie (ok. 20-procentowy udział w światowej produkcji), posiadającego ponad 25 przedsiębiorstw w różnych krajach.
Volkswagen AG Niemiecki koncern z siedzibą w Wolfsburgu, obecnie po fuzji z koncernem samochodowym Audi	Fabryka Samochodów Rolniczych „Polmo” i powstała po jej likwidacji spółka z o.o. „Tarpan”. W 1993 roku utworzono spółkę joint venture „Volkswagen Poznań”, w której VW miał 25,5% udziałów. Po likwidacji „Tarpan” sp. z o.o. od 1997 roku VW jest jedynym właścicielem spółki.
Nestle Szwajcarski koncern, z siedzibą w Vevey, jeden z największych producentów żywności na świecie	Zakłady Przemysłu Cukierniczego „Goplana” S.A. W 1994 roku Nestle objęło 47% akcji w „Goplanie” w zamian za inwestycje o wartości 35,9 mln \$, a dalsze inwestycje podniosły ten udział do 51,7% w 1996 roku i 76,97% w 1997 roku. Od 1996 roku „Goplana” została jedną

	z czterech firm, które utworzyły grupę Nestle Polska Holding sp. z o.o. Koncern Nestle posiada 489 zakładów na 5 kontynentach
AB SKF Szwedzki koncern z siedzibą w Göteborgu, produkujący łożyska toczne i posiadający 20-procentowy udział w światowym rynku tych wyrobów	Fabryka Łożysk Tocznych S.A. W 1995 roku szwedzki koncern zakupił 79% akcji fabryki, a w 1997 roku, po przekazaniu przez Skarb Państwa ostatniego 1 procenta akcji, był już właścicielem 99%. Koncern SKF posiada 80 zakładów produkujących łożyska na całym świecie.
Beiersdorf AG Niemiecki koncern kosmetyczno-chemiczny	Fabryka Kosmetyków „Pollena-Lechia” S.A. W 1997 roku niemiecki koncern zakupił nową emisję akcji serii B Polleny-Lechii od VIII NFI Octava, łącznie 50%. Zakup Polleny-Lechii jest elementem strategii koncernu, zmierzającego do przejęcia wszystkich fabryk produkujących wyroby pod marką Nivea. Powstała spółka Beiersdorf – Lechia S.A. jest jedną z 14 (zlokalizowanych w różnych krajach) należących do koncernu.
Reemtsma Zigarettenfabriken GmbH Niemiecki koncern tytoniowy z siedzibą w Hamburgu, należy do grupy Thibo AG	Wytwórnia Wyrobów Tytoniowych S.A. W 1996 kontrolny pakiet akcji WWT 76,2% zakupiła Reemtsma, a w kolejnych latach wykupiła dalsze 20% udziałów pracowniczych (Skarb Państwa posiada jeszcze ponad 3% akcji). Koncern ma 10 fabryk papierosów, m.in. w Słowenii, na Węgrzech, Słowacji, Ukrainie, w Kirgistanie i Kazachstanie.
Glaxo Wellcome Brytyjski koncern farmaceutyczny	Poznańskie Zakłady Farmaceutyczne „Polfa” S.A. W 1998 roku 80% akcji Polfy zakupił ten brytyjski koncern, w 1999 posiadał już 88,7%, a reszta należała ciągle do Skarbu Państwa i pracowników. Glaxo Wellcome ma swoje oddziały w 23 krajach świata. W roku 2000 nastąpiła fuzja koncernu z grupą SmithKline, zmieniając nazwę na Glaxo SmithKline.
2) koncentracja drogą konsolidacji	
LECHA Browary Wielkopolski S.A. Browary Tyskie S.A.	Fuzja obydwu browarów w 1999 roku doprowadziła do powstania Kompanii Piwowarskiej z siedzibą w Poznaniu i wspólnymi centrami dystrybucji. Już w 1996 roku dwóch głównych akcjonariuszy LECHA – Euro Agro Centrum i południowoafrykański koncern SAB Ltd zakupiło 52% udziałów w Browarach Tyskich, tworząc najsilniejszą grupę piwowarską w kraju.

Źródło: opracowanie własne

Poprzez sprzedaż kontrolnych pakietów akcji niektóre duże przedsiębiorstwa przemysłowe Poznania weszły więc w struktury organizacyjne koncernów wielonarodowych, stając się podległymi im jednostkami organizacyjnymi, zachowującymi jednak pewien stopień samodzielności i odrębność prawną spółek, lecz tworzących razem wspólny organizm gospodarczy, poddany oddziaływaniu jednego ośrodka zarządzającego. Relacje zachodzące pomiędzy takim ośrodkiem zarządzającym a podległymi jednostkami mają charakter trwały i opierają się m.in. na kontroli zarządzania, prawach własności, zasobach finansowych,



**ŚCIEŻKA ROZWOJU KONCERNU
AKTIEBOLAGET SKF
W POLSCE**

**SKF: ŚWIATOWY LIDER W PRODUKCJI ŁOŻYSK TOCZNYCH I USŁUGACH ZWIĄZANYCH
Z TECHNIKĄ ŁOŻYSKOWĄ**

1. EKSPORT PRODUKTÓW NA RYNEK POLSKI

Obecność produktów SKF od 1923 roku. Dystrybucja produktów do 1990 roku odbywała się za pośrednictwem Szwedzkiego Biura Technicznego STB w Warszawie.



2. PIERWSZA PRÓBA ZAKUPU POZNAŃSKIEJ FABRYKI ŁOŻYSK TOCZNYCH

1990: SKF Szwecja podpisuje list intencyjny w sprawie zakupu poznańskiej fabryki. Brak programu prywatyzacyjnego polskich fabryk łożysk tocznych wstrzymuje rozmowy



3. UTWORZENIE ZAGRANICZNEGO PRZEDSTAWICIELSTWA I BIURA SPRZEDAŻY

1991: SKF Polska Centrala Handlowo-Techniczna Sp. z o.o. w Warszawie
1992: SKF Polska Centrala Handlowo-Techniczna Sp. z o.o. Oddział Katowice



4. DRUGA PRÓBA ZAKUPU POZNAŃSKIEJ FABRYKI ŁOŻYSK TOCZNYCH S.A.

1993: rozmowy prywatyzacyjne z MPW zakończone tylko ustaleniami co do pakietu socjalnego załogi Fabryki Łożysk Tocznych



5. PRODUKCJA W POZNAŃSKIEJ FABRYCE ŁOŻYSK TOCZNYCH S.A. NA ZAMÓWIENIE KONCERNU SKF

1993: nawiązanie współpracy FELT S.A. z SKF Göteborg na dostawy odkuwek łożysk baryłkowych
1994: produkcja wałeczków łożysk baryłkowych dla SKF Luton (Wielka Brytania)
1995: produkcja odkuwek łożyskowych dla SKF Maleszja



6. ZAKUPIENIE POZNAŃSKIEJ FABRYKI ŁOŻYSK TOCZNYCH S.A.

1995. 07.26: SKF zakupił 79% akcji Fabryki Łożysk Tocznych S.A. w Poznaniu za 6 mln \$
1997. 10: przekazanie koncernowi SKF ostatniego 1% akcji fabryki należącej do Skarbu Państwa, co oznacza zakończenie prywatyzacji fabryki. Akt ten nastąpił po wypełnieniu przez koncern zobowiązań z umów prywatyzacyjnych



7. SKF POZNAŃ S.A.

1997: włączenie się poznańskiej fabryki w struktury organizacyjne i produkcyjne SKF Group
2000: globalny koncern SKF Group zatrudnia ponad 38 000 pracowników w 79 fabrykach w 70 krajach oraz w sieci dystrybucji 7000 przedstawicieli w 150 krajach świata

Ryc. 6. Ścieżka rozwoju AB SKF w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podst. danych z przedsiębiorstwa

komplementarności produkcji, usługach konsultingowych. Tego typu relacje, zachodzące między aktorami-uczestnikami gry ekonomicznej T. Stryjakiewicz (1999, s. 50) uznaje, na podstawie opracowania H.W. De Jong i J.G. Lambooy, za charakterystyczne dla identyfikacji sieci przemysłowych. Ponadto cytowany autor, powołując się na opracowania A. Legendijka i G.A. van der Knaapa, zwraca uwagę, że bezpośrednie inwestycje zagraniczne są częścią procesu formowania się globalnych sieci przemysłowych. Można więc uznać, że poznańskie przedsiębiorstwa przemysłowe stały się elementem współczesnej, międzynarodowej przestrzeni przemysłowej, poprzez włączenie w sieci przemysłowe utworzone przez wielonarodowe koncerny.

Tworzenie sieci przemysłowych ma również aspekt przestrzenny, związany z ekspansją przedsiębiorstw wielonarodowych i globalizacją działalności gospodarczej. Również koncerny inicjujące koncentrację organizacyjną z dużymi przedsiębiorstwami przemysłowymi Poznania dokonują ekspansji przestrzennej w zdobywaniu rynku naszego kraju. Dla przedstawienia ekspansji terytorialnej koncernu wielonarodowego w Polsce można prześledzić ścieżkę rozwoju koncernu Aktiebolaget SKF Group (ryc. 6), skonstruowaną w myśl założeń modelu typowej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa wielonarodowego zaprezentowanego przez T. Stryjakiewicza (1999, s. 56). Koncern ten był inicjatorem koncentracji organizacyjnej z Fabryką Łożysk Toczných S.A.

Analiza procesów koncentracji organizacyjnej zewnętrznej (integracji) oraz koncentracji organizacyjnej wewnętrznej w wyniku autonomizacji jednostek organizacyjnych, prowadzi do sformułowania pewnego spostrzeżenia: analizowane duże przedsiębiorstwa przemysłowe Poznania, włączając się w struktury organizacyjne międzynarodowych koncernów w wielu przypadkach podlegają dwupoziomowej autonomizacji (dywizjonalizacji). Z jednej strony stają się bowiem regionalnymi jednostkami organizacyjnymi ugrupowań gospodarczych (wielonarodowych koncernów) – i to jest jeden poziom, odzwierciedlający procesy koncentracji zewnętrznej. Z drugiej strony autonomizacji (fragmentaryzacji) ulegają ich wewnętrzne struktury organizacyjne, czego przejawem jest stopniowe usamodzielnianie się ich dotychczas integralnych jednostek organizacyjnych – i to jest drugi poziom autonomizacji, odzwierciedlający procesy związane z koncentracją wewnętrzną.

Literatura

- Domański B., 1992, *Postfordowski elastyczny model produkcji a jej przestrzenna organizacja*, Biuletyn PAN KPZK 159, Warszawa, s. 49–75
- Koziński J., 1996, *Struktury organizacyjne ugrupowań gospodarczych*, [w:] *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. Krupski, M. Przybyła, Wrocław–Warszawa–Kraków, s. 122–177
- Nizard G., 1991, tłum. pol. 1998, *Les metamorphoses de l'entreprise. Pour une ecologie du management*. Tłum. Z. Podlasiak, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Warszawa
- Stryjakiewicz T., 1999, *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, Poznań
- Wudarczyński W., 1996, *Rodzaje struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. Krupski, M. Przybyła, Wrocław–Warszawa–Kraków, s. 51–90