

ELIZA WAJDA, KATARZYNA ZALEWSKA  
Akademia Pedagogiczna, Kraków

## **Struktura przestrzenno-organizacyjna korporacji General Motors**

We współczesnym świecie rozwój gospodarczy jest procesem mającym w coraz większym stopniu wymiar międzynarodowy. Postęp techniczny sprawia, iż działalność gospodarcza rozszerza się poza granice jednego państwa i zaczyna obejmować swoim zasięgiem coraz większą część świata (Budnikowski 2001). Jednym z najważniejszych zjawisk XX w. stało się umiędzynarodowienie działalności gospodarczej. Bardziej zaawansowany i złożony etap procesu umiędzynarodowienia stanowi nasilający się proces globalizacji. Głównymi podmiotami tego procesu są korporacje transnarodowe stanowiące najsilniejszą i wiodącą grupę w gospodarce światowej.

Celem niniejszej pracy jest próba analizy struktury przestrzenno organizacyjnej firmy General Motors, zajmującej wysoką pozycję wśród wszystkich korporacji światowych.

Korporacja General Motors powstała w 1908 r. w Detroit w Stanach Zjednoczonych, pod kierownictwem Billy'ego Duranta, w wyniku połączenia z firmą Buick Motor Company. Jako druga dołączyła firma Olds Motor Work. Rok później General Motors wykupiła połowę udziałów firmy Okland Motor Corporation, a następnie w swoje struktury przyłączyła Cadillaca oraz Rapid Motor Company of Pontiac. Kolejnym krokiem w rozwoju firmy było stworzenie centrum badawczo-rozwojowego oraz specjalnego działu technicznego służącego firmie. Ważnym wydarzeniem było wynalezienie przez Karola Katteringa rozrusznika, który po raz pierwszy został zainstalowany w Cadillacu. Firma rozwijała się bardzo dynamicznie. Pokonując konkurencję wkroczyła na rynek europejski, gdzie nawiązała współpracę na terenie Niemiec z firmą Opel. Kolejnym etapem rozwoju General Motors była lokalizacja oddziałów produkcyjnych na terenie Europy. W dalszym etapie rozwoju korporacja zakłada nowe filie m.in. w Japonii, Chinach i różnych krajach Ameryki Południowej. W kolejnych latach powiększa się asortyment korporacji. Podczas II wojny światowej firma zmienia asortyment i produkuje sprzęt wojskowy i uzbrojenie. W 1971 r. pewną innowacją był wyprodukowany przez General Motors system nawigacji do statku Apollo 11 oraz wyprodukowanie pojazdu poruszającego się po księżycu – Lunar Roving Vehicle. Kolejnym krokiem w rozwoju firmy było podpisanie porozumienia z Isuzu Motors Cornitte i tym samym wzbogacenie asortymentu o produkcję ciężarówek. Firma rozszerzyła swoją działalność zdobywając rynek irański i koreański. Lata 80. przynoszą podpisanie porozumień z Susuki Motors Company, Toyota Motor Company, a także z Volvo. Firma dąży do wyposażania swoich samochodów w nowoczesną, inteligentną elektronikę,

dzięki czemu podróżowanie samochodem będzie bezpieczniejsze, oszczędniejsze, a także ekologiczne.

ryc. 1

*Ryc. 1. Lokalizacja przedstawicielstw General Motors na świecie w 2001 r.  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie jednostkowych danych (Zalewska 2002)*

Ryc. 2. Lokalizacja montowni General Motors na świecie w 2001 r.  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie jednostkowych danych (Zalewska 2002)

Główną siedzibą firmy General Motors jest Detroit w Stanach Zjednoczonych. Korporacja dzieli się na cztery główne grupy regionalne i posiada swe przedstawicielstwa w prawie 50 państwach (ryc. 1). Na świecie znajduje się 15 przedstawicielstw koncernu General Motors. Najwięcej skupionych jest na obszarze Europy (8), a także w Azji (4). Należy tu podkreślić, iż dane nie obejmują oddziałów znajdujących się na terenie Stanów Zjednoczonych. Przedstawicielstwa firmy zlokalizowane są głównie w stolicach państw. Warto także zwrócić uwagę, iż są to przeważnie państwa wysoko rozwinięte lub posiadające duży potencjał ekonomiczny.

W Europie zlokalizowano także największą liczbę montowni – 15, w Azji oraz w Ameryce Południowej po 7 (tab. 1). Ogółem w świecie znajduje się 41 montowni (ryc. 2). Te oddziały charakteryzuje większe rozproszenie.

*Tabela 1.* Lokalizacja przedstawicielstw i montowni według kontynentów w 2001 r.

Kontynent	Liczba przedstawicielstw	Liczba montowni
Europa	8	15
Azja	4	7
Ameryka Północna	2	3*
Ameryka Południowa	1	7
Afryka	0	5
Oceania i Australia	0	4
Razem	15	41

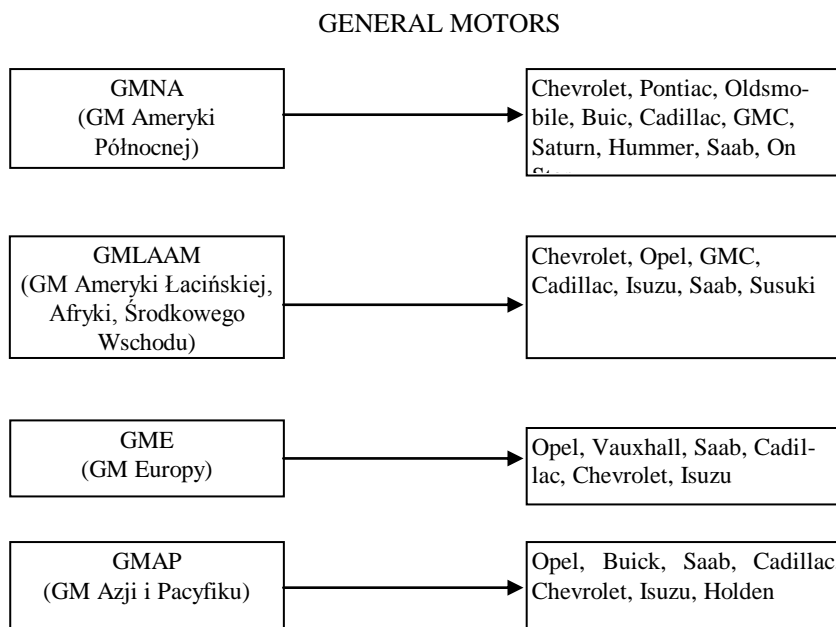
\* brak danych dotyczących Stanów Zjednoczonych

Źródło: Na podstawie [www.gm.com](http://www.gm.com)

General Motors charakteryzuje się wysokim poziomem rozwoju gospodarczego i ogólnonoświatową wiedzą. Firma posiada wielką elastyczność w dopasowywaniu indywidualnych produktów do potrzeb indywidualnych klientów na całym świecie. W 1998 r. General Motors stworzyło jeden globalny system obsługi, nazwany General Motors Automatic. System ten zajmuje się globalnymi procesami, takimi jak projektowanie, wytwarzanie i sprzedaż, a także badaniami rynkowymi, łącznie z komunikowaniem się pomiędzy wszystkimi regionami świata.

Wyróżniono cztery regiony: region Ameryki Północnej (GMNA), Ameryki Łacińskiej, Afryki i Środkowego Wschodu (GMLAAM), region Europy (GME) oraz Azji i Pacyfiku (GMAP). W GMNA produkuje się m.in. Chevroleta, Pontiac, Oldsmobile i inne (ryc. 3). Grupa GMNA produkuje na rynek Stanów Zjednoczonych (28,8%), Kanady (30,9%), Meksyku (25,5%), Ameryki Środkowej i Wysp Kanaryjskich. W Ameryce Północnej liczba sprzedanych samochodów osobowych w 2001 r. wyniosła 2441 tys. sztuk i w porównaniu z rokiem 1998 spadła o 11%.

Kolejną grupą jest GMLAAM, obejmująca obszar Ameryki Łacińskiej (20%), Afryki (13,8%) oraz Środkowego Wschodu (8,6%). Głównie produkuje się na tym terenie Chevroleta, Opla, GMC, Cadillaca. W regionie tym w 2001 r. sprzedano 666 tys. sztuk, o 2% więcej w porównaniu z rokiem 1998.



Ryc. 3. Struktura General Motors w 2001 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostkowych (Zalewska 2002)

Następną grupę stanowi obszar europejski GME obejmujący Europę Zachodnią, gdzie udział stanowi 10,4%, oraz Europę Wschodnią (0,5%). W Europie w 2001 r. sprzedano 1760 tys. samochodów i w stosunku do 1998 r. sprzedaż spadła o 6%.

Kolejnym wydzielonym regionem jest GMAP, obejmujący Japonię, Koreę, Chiny, Indie, Australię i Nową Zelandię.

Firma General Motors jest jedną z największych korporacji samochodowych. Jej udział w światowym przemyśle stanowi 15,1%, natomiast w Stanach Zjednoczonych 26,9%, a na obszarze Ameryki Łacińskiej 17,2%. Obniżenie wartości produkcji spowodowane jest zmniejszającym się popytem na samochody. Wzrosła natomiast sprzedaż na terenie Ameryki Łacińskiej, Afryki i Środkowego Wschodu. Jednak największy udział w globalnej sprzedaży posiada region Ameryki Północnej (64,3%) oraz Europy (21,8%), co łącznie stanowi 86,1% i dlatego właśnie te rynki mają wpływ na ogólną tendencję w korporacji.

Zatrudnienie w korporacji kształtuje się obecnie na poziomie 394 tys. osób (2001 r.) i w stosunku do roku 2000 wzrosło o 2%. Jednak w porównaniu z rokiem 1998 ogólne zatrudnienie w korporacji uległo zmniejszeniu o 3% (tab. 2). Najwięcej pracowników firma zatrudniała na obszarze GMNA, bo aż 212 tys. Spadek liczby pracowników spowodowany jest zastępowaniem sił i zasobów ludzkich przez automatyzację produkcji. Podobna tendencja wystąpiła na obszarze Europy. Sytuacja na terenie Ameryki Łacińskiej, Afryki i Środkowego Wschodu oraz Azji i Pacyfiku przez 4 kolejne lata nie uległa większym zmianom.

Tabela 2. Zatrudnienie w General Motors z wyszczególnieniem na regiony w latach 1998–2001

Zatrudnienie	1998*	1999	2000	2001***
GMNA	226	217	212	212
GME	94	91**	89	88
GMLAAM	24	23	24	24
GMAP	10	10	11	11
Hughes	15	18	9	8
GMAC	24	27	29	29
inni	13	12	12	22
Suma GM	406	398	386	394

Źródło: Na podstawie [www.gm.com](http://www.gm.com)

Głównym celem firmy jest dążenie do wzrostu dochodów firmy. Korporacja przyjmuje więc strategię opanowania jak największej ilości rynków zagranicznych. Firma działa już

w kilkudziesięciu krajach świata, ale swój rozwój upatruje w strategicznych aliansach z firmami z Azji. Dlatego też właśnie na tym obszarze powstają nowoczesne fabryki i montownie. Do ostatnich inwestycji należy montownia w Szanghaju oraz bardzo nowoczesna montownia

w Tajlandii. Ponadto General Motors współpracuje z innymi firmami. Oprócz rynków azjatyckich korporacja rozwija swoją działalność także w Europie oraz w Ameryce Południowej. Bardzo ważnym elementem strategii firmy jest inowacyjność. Korporacja posiada przewagę nad innymi firmami, głównym jej założeniem jest produkcja bezpiecznych i nowoczesnych samochodów na rynki całego świata, by dzięki skali produkcji obniżyć koszty jednostkowe.

Tabela 3. Procentowy udział sprzedaży samochodów w poszczególnych regionach w 2001 r.

	1998	1999	2000	2001
GMNA				
Samochody	34,0	34,1	33,5	30,2
Ciężarówki	29,2	32,8	32,5	34,0
Suma	63,2	66,9	66,0	64,3
GME				
Samochody	22,0	20,8	19,9	20,6
Ciężarówki	1,5	1,6	1,5	1,2
Suma	23,5	22,4	21,5	21,8
GMLAAM				
Samochody	5,0	4,0	5,0	5,7
Ciężarówki	3,1	2,0	2,3	2,5
Suma	8,1	6,0	7,2	8,2

GMAP				
Samochody	2,5	1,8	2,0	2,5
Ciężarówki	2,7	2,9	3,2	3,2
Suma	5,2	4,8	5,2	5,7
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: Na podstawie www.gm.com

Korporacja General Motors jest liderem na rynku światowym. Jej udział w 2000 r. w produkcji samochodów stanowił 15%. Dla porównania udział Forda stanowił 12,3%, Toyoty 10%, Daimlera Chryslera 8,8%, a Volkswagena 8,7%. Te pięć wymienionych firm łącznie obejmowało 54,8% światowego rynku samochodowego.

Sprzedaż samochodów General Motors od roku 1998 jest bardzo wyrównana i kształtuje się na poziomie 8 mln sztuk rocznie.

Tabela 4. Udział General Motors w światowym przemyśle

	1997	1998	1999	2000	2001
Stany Zjednoczone	32,5	30,17	29,8	26,6	26,9
Samochody	28,7	27,45	27,8	27,0	29,2
Ciężarówki	30,7	28,84	28,8	27,8	28,1
Razem Stany Zjednoczone	28,6	26,56	26,7	26,7	24,7
Razem Kanada i Meksyk	30,5	28,54	28,5	27,7	27,6
GMNA	10,1	9,62	9,7	9,3	9,2
GMLAAM	17,0	15,65	16,0	16,3	17,2
GMAP	4,4	4,00	3,9	3,7	3,9
Suma Świat	16,0	15,52	15,6	15,1	15,1

Źródło: Na podstawie www.gm.com

Firma General Motors, założona w 1908 r. w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, jest obecnie największą światową firmą produkującą samochody. Należy do czołówki korporacji samochodowych. W 2001 r. wśród wszystkich globalnych firm zajmowała 3. pozycję, a jej przychody wśród 15 największych koncernów samochodowych stanowiły 16,7%. Kolejne miejsce zajmowały firmy: Ford (15,3%), Daimler Chrysler (12,9%), Toyota (11,4%). Dochód czterech wyżej wymienionych korporacji stanowi 56,3% wszystkich wyszczególnionych 15 koncernów samochodowych.

Tabela 5. Potentaci samochodowi na świecie w 2001 r.

Lp.	Firma	Pozycja w rankingu Global 500	Dochód	Udział procentowy dochodu
1	GM	3	177260	16,7
2	Ford	5	162412	15,3
3	Daimler Chrysler	7	136897	12,9
4	Toyota	10	120814	11,4
5	Volkswagen	21	79287	7,5
6	Honda	41	58882	5,5
7	Fiat	49	51944	4,9
8	Nissan	58	49555	4,7
9	Peugeot	65	46264	4,4
10	BMW	112	34443	3,2

11	Renault	125	32552	3,1
12	Hundai	133	30863	2,9
13	Robert Bosch	135	30472	2,9
14	Delphi	166	26088	2,5
15	Mitshubishi	171	25598	2,4
16	Razem		1063331	100,0

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych ze strony [www.fortune.com](http://www.fortune.com)

Tabela 6. Potentaci samochodowi w Stanach Zjednoczonych w 2001 r.

Lp.	Firma	Pozycja w rankingu Fortune 500	Dochód w mln USD	Zatrudnienie	Struktura	
					dochodu	zatrudnienia
1	General Motors	3	177260	365000	37,2	24,0
2	Ford	4	162412	352748	34,1	23,2
3	Delphi	67	26088	195000	5,5	12,8
4	Johnson Controls	111	18427	112000	3,9	7,4
5	Visteon	114	17843	56300	3,7	3,7
6	TRW	122	16383	93700	3,4	6,2
7	Goodyear	144	14147	96430	3,0	6,3
8	Lear	150	13625	115929	2,9	7,6
9	Dana	183	10469	70000	2,2	4,6
10	ArvinMeritor	275	6805	33000	1,4	2,2
11	NavistarInternat	280	6722	16500	1,4	1,1
12	Paccar	295	6089	16000	1,3	1,1
13	Razem		476270	1522607	100,0	100,0

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych ze strony [www.fortune.com](http://www.fortune.com)

Warto zwrócić uwagę, iż dochód General Motors i Ford w Stanach Zjednoczonych stanowił 71,3% dochodu wyróżnionych 12 firm.

Firma General Motors główny nacisk kładzie na fuzje i przejęcia. Aktualnie firma formuje jeszcze skuteczniejsze alianse z już istniejącymi firmami, chcąc w ten sposób zdobyć rynek Azji i Pacyfiku. W ostatnich latach dużemu zachwianiu uległ rynek azjatycki. Nagłe zubożenie społeczeństw Japonii, Indonezji, Malezji i Tajlandii spowodowało spadek popytu na samochody. Niektóre z firm japońskich, np. Suzuki, zawarły porozumienie z General Motors, dzięki czemu uzyskały nowy odległy rynek zbytu, natomiast GM partnera produkującego zwinne samochody, których brakowało firmie.

Firma General Motors jest potęgą gospodarczą. Kondycja tego największego pod względem obrotów przedsiębiorstwa motoryzacyjnego na świecie poprawiła się znacznie w latach 90. Zmusiło to zarząd firmy do dokonania zmian. Początkowo koncepcja rozwoju firmy zakładała, że GM sama wytwarza prawie wszystko, co jej potrzebne. Ten model okazał się jednak nieskuteczny w ramach globalizacji rynków i zaostrzenia konkurencji. Obecnie zmieniła się strategia firmy. Wprowadza ona innowacje, dba o bezpieczeństwo użytkowników samochodów, a nowe rynki zdobywa poprzez fuzje i przejęcia. Aby osiągnąć wzrost dochodów, firma przyjmuje strategię opanowania jak największej ilości rynków zagranicznych. Swoją rozwój upatruje w strategicznych aliansach z firmami azjatyckimi.



kimi. Dlatego też na terenie Azji powstają nowoczesne fabryki i montownie. Poza tym rozszerza także swoją działalność na teren Europy i Ameryki Południowej. Produkty GM są nowoczesne, a wprowadzane innowacje pozwalają utrzymywać wciąż wysoką pozycję na rynku globalnym.

Firma General Motors należy do koncernów ponadnarodowych. Ambicją jej jest zdobywanie coraz to nowych rynków, zwłaszcza rynków azjatyckich, a celem osiągnięcie pozycji ogólnoświatowego producenta. Aby to osiągnąć, firma dąży do inwestowania w badania naukowe, dzięki którym możliwa jest produkcja coraz nowocześniejszych samochodów.

## Literatura

Budnikowski A., 2001, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa

Liberska B., 2002, *Globalizacja, mechanizmy i wyzwania*, Warszawa

Zalewska K., 2002, „Kształtowanie się ponadnarodowej firmy General Motors”, praca magisterska wykonana w Zakładzie Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Akademii Pedagogicznej w Krakowie, pod kierunkiem prof. Z. Ziolo

Ziolo Z., 2001, *Współczesne tendencje rozwoju przemysłu i ich problematyka badawcza*, [w:] *Problematyka przemian struktur przestrzennych przemysłu*, red. Z. Ziolo, Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG nr 2, Kraków

Ziolo Z., 2001, *Struktura branżowa i koncentracja przestrzenna wiodących światowych firm przemysłowych*, [w:] *Problemy przemian struktur przemysłowych w procesie wdrażania reguł gospodarki rynkowej*, red. Z. Ziolo, Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG nr 3, Kraków–Rzeszów

[www.fortune.com](http://www.fortune.com)

[www.gm.com](http://www.gm.com)