



Magdalena Rosińska-Bukowska

Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Biznesu i Handlu Międzynarodowego
magdalena_rosinska@uni.lodz.pl

Józef Bukowski

Wojskowy Instytut Medyczny w Warszawie
jbukowski@wim.mil.pl

FILARY STRATEGII WSPÓŁCZESNYCH KORPORACJI – KONKURENCJA I WSPÓŁPRACA JAKO ISTOTA NOWEGO MODELU ROZWOJOWEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest próba wykazania, że zmiany zachodzące w strategiach korporacji transnarodowych (KTN) to efekt ich dostosowań do wyzwań stawianych przez ewoluującą gospodarkę światową. Tezą artykułu jest, że filary strategii KTN, będących liderami poszczególnych sektorów, są tożsame. Stanowią odpowiedź na współczesne wyzwania identyczne dla wszystkich branż. Ich istotą stanowi umiejętne budowanie konkurencyjności na rynku międzynarodowym poprzez łączenie konkurencji i współpracy, dlatego korporacje muszą opierać swoje strategie na koncepcjach koherencji, kooperencji, orkiestracji i regulacji.

Artykuł prezentuje próbę egemplifikacji zmian dokonujących się w strategiach współczesnych korporacji. W oparciu o metodologię *Grounded Theory Method* oraz *Social Network Analysis* przeprowadzono badanie własne filarów strategii rozwoju 252 KTN sklasyfikowanych w *Top 100 non-financial TNCs World Investment Report* z lat 1991-2014.

Słowa kluczowe: korporacje, konkurencja, współpraca, strategia, zarządzanie.

Wprowadzenie

Wielu badaczy zastanawia się, co jest podstawą sukcesu korporacji transnarodowych (KTN). W artykule założono, że są to adekwatne do coraz to nowych wyzwań filary strategii, pozwalające na kreację wartości dodanej do ewoluujących standardów globalnych dzięki stałemu rozwijaniu kapitału organizacji. Celem artykułu jest próba wykazania, że zmiany zachodzące w strategiach korporacji transnarodowych to efekt ich dostosowań do wyzwań stawianych przez

ewoluującą gospodarkę światową. Autorzy stali się wskazać kluczowe filary strategii budowania konkurencyjności przez współczesne KTN. Tezą artykułu jest, że filary strategii wiodących KTN bazują na łączeniu współpracy i konkurencji, a także są tożsame niezależnie od sektora, gdyż stanowią efekt dostosowań do nowych wymogów rynku światowego. Wykorzystując metodologię teorii ugruntowanej i analizy sieciowej, na podstawie badań 252 KTN sklasyfikowanych jako *Top 100 non-financial TNCs* w latach 1990-2013, autorzy jako cztery kluczowe filary strategii wiodących KTN wskazali: sieciowość, kooperację, globalność i wielopłaszczyznowość.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej autorzy przedstawili strategię internacjonalizacji sieciowej, akcentując najważniejsze modyfikacje w strategiach KTN w wyniku zmian wymogów budowania konkurencyjności międzynarodowej. W drugiej wskazali sposób implementacji idei koherencji, kooperacji, orkiestracji, regulacji w nowym modelu rozwojowym. W ostatniej zaprezentowali wnioski z badania własnego najpotężniejszych KTN w poszczególnych sektorach gospodarki światowej. Ostatecznie autorzy zidentyfikowali filary strategii wiodących KTN, mające charakter walorów uniwersalnych, gdyż są efektem dostosowań korporacji do nowych wyzwań, w tym łączenia kooperacji i konkurencji.

1. Strategia internacjonalizacji sieciowej – rozwój GSB wokół najpotężniejszych KTN

Ewolująca gospodarka światowa stanowi kluczową determinantę zmian zachodzących w strategiach korporacji. W efekcie, przechodząc kolejne etapy strategii internacjonalizacji sieciowej (SIS) [Blankenburg, 1995], osiągnęły etap, w którym ich modele rozwojowe bazują na tzw. niekonwencjonalnym podejściu uwzględniającym kontekst społeczny [Gorynia, Jankowska, 2007, s. 31-40]. W konsekwencji wokół najpotężniejszych KTN, w wyniku pogłębiania procesu integracji biznesowej, rozwinęły się struktury globalnych sieci biznesowych (GSB) [Rosińska-Bukowska, 2012, s. 179-186]. Ich istotą jest kreowanie wartości dodanej dzięki zdolności łączenia konkurencji i współpracy oraz wykorzystaniu teorii orkiestracji i regulacji [Pedersen, Venzin, Devinney, Tihanyi, 2014, s. 37-41; Thomson, Frances, Levacic, Mitchell, 1991, s. 265-276] jako innowacyjnych form zarządzania wielopoziomą globalną siecią.

Implementacja SIS przez KTN opiera się na kooperacyjnym modelu budowania konkurencyjności poprzez rozwijanie pajęczynowego systemu strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji. Kooperacja

ma za zadanie przynieść wzrost wydajności innowacji, poprawę pozycji rynkowej uczestników, łagodzenie skutków niepewności rynkowej i zagrożeń zewnętrznych, zwłaszcza intensywnej konkurencji i koncentracji konkurentów [Ritala, 2012, s. 307-324]. Proces dotyczy wielu podmiotów na różnych poziomach i obejmuje wszystkie możliwe typy łańcuchów kreowania wartości: rynkowy, modułowy, relacyjny, zakotwiczony, hierarchiczny [Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005]. Uczestnicy GSB realizują własne modele biznesowe, ale w ramach kultury i architektury sieci. SIS zakłada różne zakresy poziomu integracji i standaryzacji (koordynacja, unifikacja, replikacja, dywersyfikacja), obejmujące zarówno procesy biznesowe, jak i segmentację rynków czy transfer wiedzy sieciowej [Ross, Weill, Robertson, 2010; Johnson, Sholes, Whittington, 2010]. W efekcie współczesne KTN to organizacje uwikłane [Fung, Fung, Wind, 2008, s. 40-42; De Wit, Meyer, 2007, s. 242-244], których istotą jest wkomponowywanie priorytetów indywidualnych ścieżek rozwojowych swoich członków we wspólny system wartości sieci. Oznacza to wykształcanie się kolejnych warstw systemu koherencyjnego dzięki akceptacji idei dobrowolnego ograniczania suwerenności na rzecz poprawy efektywności (modelu regulacyjnego).

W ujęciu teoretycznym stanowi to połączenie paradygmatów KKK (kontrola, konkurencja, kooperacja; Sulejewicz, 1997, s. 192-194) i OLI (*Ownership, Localization, Internalization* – własność, globalizacja, internalizacja; Dunning, 2001, s. 173-190), rozszerzonego o przewagę instytucjonalną. Ten ostatni aspekt wiąże się z koniecznością uwzględnienia relacji społeczno-kulturowych w następstwie rozrastania się globalnej sieci oraz rosnącego poziomu politycznego uwikłania współczesnych korporacji [Pakulska, Poniatowska-Jach, 2015, s. 4; Rosińska-Bukowska, 2015, s. 86-97].

Konkludując, ewolucja KTN wg modelu SIS to przejście od sieci strategicznych (opartych na silnym przywództwie) przez skoordynowane (kilka ośrodków współpracujących ze sobą) do kooperacyjnych (łączyjących zewnętrznie samodzielne, konkurujące bezpośrednio elementy poprzez wspólny cel strategiczny). Ideą spajającą jest koherencja, pozwalająca na uwypuklenie wspólnych wartości i na tej bazie wypracowywanie skutecznych mechanizmów oraz dobrych praktyk służących kreowaniu wartości dodanej. Dla sukcesu modelu wymagany jest wysoki stopień zbieżności celów, które chcą osiągnąć poszczególne elementy sieci oraz grupa jako całość [Castells, 2000, s. 187]. Nie oznacza to jednak niwelowania różnorodności, ale czynienie z nich waloru, co wymaga orkiestracji, czyli stosowania mechanizmu regulacyjnego w łańcuchu kreacji wartości. Istotą zmian stanowi przejście od bezpośredniego zarządzania zależnymi od KTN filiami – jest to sieć strategiczna do kreatywnej orkiestracji, sieć

kooperacyjna [Rosińska-Bukowska, 2012, s. 152-156] – oraz dążenie do efektu synergii w wyniku równoczesnego wykorzystania wszystkich typów mechanizmów realizacji transakcji: rynku (konkurencji), hierarchii (kontroli) i współpracy (kooperacji) [Klimas, 2015, s. 127-155]. W konsekwencji zbudowany zostaje model zarządzania oparty na teorii regulacji, który pozwala na implementację strategii kooperacji sieciowej, wykorzystując adekwatny dla danej części systemu układ zasad społecznej koordynacji (glokalizacja).

2. Wymogi strategii rozwoju adekwatne do nowych wyzwań

Strategia rozwoju współczesnych korporacji to w istocie implementacja nowych zasad budowania konkurencyjności międzynarodowej. Opiera się na:

- systematycznej standaryzacji procesów i szybkim przepływie wiedzy, pozwalających na wzbogacanie wciąż ewoluującego standardu;
- stałym dążeniu do poprawy efektywności globalnej przy zachowaniu lokalnej tożsamości członków systemu, którzy zdecydowali się na udział w sieci kooperacyjnej;
- traktowaniu umiędzynarodowienia jako nieodzownego wymogu rozwoju;
- godzeniu potrzeb wielu różnorodnych typów interesariuszy poprzez docenianie długofalowych korzyści z modelu zarządzania zrównoważonego.

Strategia bazuje zatem na połączeniu konkurencji, kontroli i kooperacji oraz warstwowości kapitału organizacji uwikłanej, w której funkcjonują podmioty afiliowane w oparciu o zróżnicowane powiązania: własnościowe (PW) – bezpośredni wpływ na zarządzanie; strategiczne (PS) – system długookresowych relacji biznesowych opartych na zaufaniu, nie zawsze na powiązaniach kapitałowych; kooperacyjne (PK) – umowy o współpracy, w tym z konkurentami, z władzami różnych szczebli, podmiotami *non profit* etc.

W przeszłości KTN budowały międzynarodowe systemy produkcyjne, zakładając filie, rozwijając system bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Od początku XXI w. kreowane przez nie sieci w znacznym stopniu opierają się na powiązaniach *Non-Equity Modes* [Pakulska, Poniatowska-Jach, 2015, s. 98-127]. Model ten to efekt przystosowywania się do zmieniających się uwarunkowań budowania konkurencyjności – realizacji SIS. Prowadzi to do systematycznej fragmentaryzacji globalnego łańcucha kreacji wartości (funkcjonalno-przestrzennej i organizacyjnej), ale równocześnie sprzyja innowacyjności i procesowi uczenia się [Szymura-Tyc, 2015]. Dla zachowania spójności GSB konieczne jest jednak wskazanie kluczowych filarów rozwoju, wokół których integrują się członkowie

wszystkich warstw sieci. Zarządzanie wymaga stosowania uwzględniania uwarunkowań społeczno-kulturowych i przyjętych przez poszczególnych interesariuszy systemów wartości, akceptowania modelu regulacyjnego i wielu różnorodnych modeli budowania relacji.

Dostrzegając złożoność współczesnych KTN, przy wyznaczaniu filarów ich strategii kierowano się założeniem, że konieczne jest uwzględnienie wpływu wszystkich poziomów relacji: meta, makro, mezo i mikro – według koncepcji konkurencyjności systemowej [Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer, 1996, s. 39-53; 2008, s. 21-26]. Pozwala to na opisanie m.in. zdolności „społecznych” do podjęcia danego typu współpracy, szybkości akceptacji i implementacji określonych modeli i typów struktur, formułowania zintegrowanych strategii i polityk. Ustalono, że dla efektywnego wypełniania wymogów stawianych przez ewoluującą gospodarkę współczesne KTN muszą posiadać odpowiedni wielowarstwowy kapitał ekonomiczny (rynkowy – KRn, finansowy – KFn) i intelektualny (innowacyjny – KInn, organizacyjny – KOrg, instytucjonalny – KIns) [Rosińska-Bukowska, 2012, s. 104-108]. Poszukując mierzalnych i porównywalnych parametrów, przyjęto, że badaniu (dla min. dekady) należy poddać: (1) dla kapitału ekonomicznego (rzeczowego i finansowego) – poziomy aktywów, przychodów, zatrudnienia, zysku, wartości rynkowej, wskaźniki umiędzynarodowienia oraz zdolność operowania na rynku globalnym; (2) dla kapitału organizacyjnego – rozkład i specyfikę struktur globalnych; (3) dla kapitału innowacyjnego – ofertę w ujęciu produktowo-usługowym, dynamikę wartości posiadanych marek, udziały w rynku; (4) dla kapitału instytucjonalnego – jakość relacji z multikulturowym otoczeniem. Analizując zdolności konkurencyjne na poszczególnych poziomach, KTN powinna zatem:

- posiadać sieć powiązań, jak i model organizacyjno-zarządczy o zasięgu globalnym, uwzględniający lokalne specyfiki społeczno-kulturowe (meta);
- wykazywać uwikłanie polityczne – relacje z władzami państw goszczących i państwa macierzystego, brać udział w negocjacjach wielostronnych – konsorcjach standaryzacyjnych, wyznaczających standardy globalne (makro), podejmować działania wkomponowanie w globalną przestrzeń poprzez system zróżnicowanych zakotwieżeń, w tym: fuzji i przejęć, *joint venture*, inwestycji w B+R, edukację, ochronę środowiska etc., także poza krajem macierzystym;
- figurować na liście „najbardziej podziwianych korporacji” sektora, posiadać marki wyznaczające standardy rynku branżowego, działać w systemach benchmarkingowych, klastrach, stowarzyszeniach etc., których celem jest konsolidacja podmiotów współtworzących dany typ produktów i usług (mezo);

- mieć zbudowany stabilny system powiązań pionowych w łańcuchu produkcyjnym, w tym grupy lojalnych klientów, kooperantów, dostawców etc. (mikro).

Spełnienie wymienionych warunków jest punktem wyjścia do uznania zdolności danej korporacji do budowania silnej pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym w długim okresie. W kontekście badań filarów strategii współczesnych korporacji oznacza to, że należy porównywać podmioty o podobnym potencjale, gdyż w przypadku zestawiania obiektów na różnym etapie zaawansowania rozwojowego wyniki badań mogą być niemiernodajne.

3. Filary strategii najpotężniejszych KTN w świetle przeprowadzonych badań

W celu wskazania filarów rozwoju współczesnych korporacji wykorzystano raporty *World Investment Report* (1991-2015) oraz metodologię *Grounded Theory Method* (GTA) [Götz, Jankowska, 2014, s. 185-205] i *Social Network Analysis* (SNA) [Kawa, 2016; Jędrzyk, 2010, s. 28-32]. Oznacza to systematyczne rozpoznanie, rozwijanie i weryfikowanie wyłaniających się koncepcji – odkrywanie teorii z empirii, jak również zgłębianie udziału i roli poszczególnych warstw kapitału w kształtowaniu strategii, przebudowie struktur oraz procesów i relacji z elementami otoczenia. Stosując GTA i SNA, ustalono cztery kluczowe filary strategii wiodących KTN, oddające istotę zapisów w *Annual Reports* poszczególnych KTN oraz wagę relacji i powiązań w zbudowanej sieci.

Etapy badania są następujące:

- (1) podział KTN sklasyfikowanych w *Top 100 TNC-s* na sektory branżowe, badanie kapitału ekonomicznego każdego sektora – zestawienia danych 1991-2014, obliczenia wskaźników, porównania;
- (2) badanie kapitału intelektualnego w każdym sektorze dla m.in. trzech KTN, analiza oferty, cennych marek, wyznaczania standardów branżowych, przejścia ścieżki integracji biznesowej;
- (3) pogłębione badania koncepcji strategicznych dla trzech KTN w każdym sektorze, badanie metodą SNA na trzech poziomach [Stępka, Subda, 2009]: mikro – analiza KTN i jej systemu powiązań, liczby kontrahentów, miejsca w sieci; mezo – grup dysponujących danym typem zasobów, mających inne wspólne cechy, współpracujących z KTN; makro – identyfikacja całej struktury sieci wokół danej KTN (charakteru, metod i form współpracy, kanałów komunikacji, wymiany zasobów).

W badaniu uwzględniono 252 KTN (tabela 1): motoryzacyjne – 17, elektroniczne – 26, farmaceutyczne – 30, komunikacyjne – 38, petrochemiczne – 25, przemysłowe – 40, konsumpcyjne – 36, użyteczności publicznej – 29, wielobranżowe – 11. Badanie liderów pozwoliło m.in. na wyodrębnienie typów powiązań jednostek sieci danej KTN (PW, PS, PK) oraz charakterystykę warstw kapitału (KRn, KFn, KInn, KOrg, KIns).

Tabela 1. Syntetyczne zestawienie wyników badań – ujęcie sektorowe*

Ocena KTN integr. bizn.	Sektor	Motoryzacyjny	Elektroniczny	Petrochemiczny	Chemiczno-farmaceutyczny	Komunikacyjno-medialny	Dóbr i usług konsumpcyjnych	Dóbr i usług przemysłowych	Usługi użyteczności publicznej	Holdingi wielobranżowe
	Etap GSB		10 (59%)	13 (50%)	6 (24%)	11 (37%)	8 (21%)	21 (58%)	15 (37%)	4 (14%)
Typy powiązań	PW	++	+++	++	+++	+	+	++	++	+
	PS	+++	++	+++	++	++	+++	+	++	+
	PK	++	+	++	+	+++	++	+	+	++
Warstwy kapitału	KFn	++	+++	++	+++	+	+	++	++	+
	KRn	+++	+	++	++	++	+++	+	++	+
	KInn	+++	+++	+	+++	++	+	+	+	+
	KOrg	++	+	+++	+	+++	+++	+	+++	+
	KIns	+	+	++	++	+++	+++	++	+++	+
Filary strategii	sieciowość	+++	+++	++	+++	++	+++	+	++	+
	kooperacja	+++	+++	+++	+++	+	++	++	+	+
	glokalizacja	+++	+++	+++	+++	++	+++	+++	+++	++
	wielopłaszczyznowość	+++	+++	++	+++	++	+++	+++	+	+

* Znaczenie: + podstawowe, ++ istotne, +++ kluczowe.

Źródło: Badania własne.

Ustalono, że wśród najpotężniejszych KTN występuje znaczna zbieżność priorytetów rozwojowych. Została wsparta na sile kapitału ekonomicznego (wzrost aktywów, wskaźników rentowności – KFn; rozrost struktur dla pozyskania lokalnych zasobów – KRn) oraz kapitału intelektualnego (wieloośrodkowe systemy B+R – KInn; reorganizacja zarządzania, wzrost umiędzynarodowienia, rozbudowa portfela marek – KOrg; rozwijanie sieci relacji instytucjonalnych ze zróżnicowanym gronem interesariuszy – KIns). Zjawisko to występuje niezależnie od sektora, a jego zakres jest różny w zależności od etapu integracji biznesowej sieci wokół danej KTN.

Filary rozwoju, zapisane w strategiach wiodących w poszczególnych sektorach KTN, są zasadniczo spójne i można je zdefiniować jako:

- sieciowość – zbudowanie wielopoziomowej warstwowej sieci globalnej, powiązania własnościowe, strategiczne, kooperacyjne w zakresie kapitału ekonomicznego i intelektualnego;
- kooperacyjność – łączenie konkurencji ze współpracą jako nieodzowny element rozwoju, docenianie wszystkich interesariuszy, kreacja wartości dodanej do stale rosnącego standardu w wyniku wewnętrznych interakcji wszystkich podsystemów w ramach globalnej struktury;
- globalność – rozlokowanie aktywności w skali globalnej przy równoczesnym ustanowieniu obszarowych centrów kompetencji, tj. docenienie kapitału społecznego lokalnych przestrzeni;
- wielopłaszczyznowość – wielość możliwych typów struktur organizacyjno-zarządczych, strategii marki, dystrybucji, zarządzania zasobami, idea koherencji, czyli innowacyjność, rozwój zrównoważony, uwzględnianie różnorodności i jej kreatywnego charakteru.

Konkludując, filary strategii konkretnych KTN, będących liderami swoich sektorów, przy wykorzystaniu metodologii GTM i SNA można opisać jako: sieciowość, kooperację, globalność, wielopłaszczyznowość. Choć strategie były realizowane z wykorzystaniem indywidualnych ścieżek rozwojowych poszczególnych KTN, bazujących na atrybutach podmiotu i zgromadzonym w toku rozwoju kapitale, ostatecznie wyewoluowały w taki sposób, żeby w maksymalnym stopniu sprostać nowym (ale uniwersalnym) wymogom budowania konkurencyjności na rynku międzynarodowym. Zmiany strategiczne polegają na zastąpieniu zarządzania hierarchicznego modelem regulacyjnym, czystej konkurencji kooperacją [Jankowska, 2012, s. 54-72], standaryzacji globalizacją, efektywności ekonomicznej kreacją wartości społecznie-użytecznych – wdrażaniem koncepcji *Creating Shared Value* [Andelin, Karhu, Junnila, 2015, s. 446-453; Porter, Kramer, 2011, s. 62-77]. Oznacza to, że aby generować efekty synergii, równocześnie bazując na swoich wielopoziomowych sieciach, najpotężniejsze KTN wypracowały adekwatne filary strategii, uzupełniając klasyczne założenia rozwojowe o wymiar społeczny, zakotwiczenie w kulturze, orkiestrację. Rozumiejąc nowe wyzwania, liderzy sektorów wzięli na siebie współodpowiedzialność za kierunki i tempo zmian zachodzących w otoczeniu – nowe filary strategii mają potwierdzać, że współuczestniczą w budowaniu dobra wspólnego [Bollier, 2014, s. 111-113].

Podsumowanie

Współczesne korporacje stanęły wobec wyzwań zarządzania zrównoważonego, stałego kreowania wartości dodanej do nieustannie ewoluującego standardu globalnego przy zachowaniu lokalnych tożsamości i dostrzeganiu zróżnicowanych potrzeb wielu grup interesariuszy. Wymaga to utrzymywania równowagi między KTN, jako rdzeniem sieci, a jej stale zmieniającym się otoczeniem tak zewnętrznym, jak i wewnętrznym.

Celem artykułu było wskazanie kluczowych zmian zachodzących w strategiach współczesnych korporacji. Przeprowadzone badania wykazały, że zmieniające się wymogi budowania konkurencyjności międzynarodowej wymusiły na KTN zmiany strategii. Wiodące KTN wypracowały model dostosowań łączący współpracę i konkurencję, idee orkiestracji, regulacji i kooperencji. W badaniach z wykorzystaniem metodologii GTA i SNA udało się ustalić, że filary ich strategii to: sieciowość, kooperencja, globalność, wielopłaszczyznowość. Dzięki nowym filarom strategii są one zdolne do stałej interakcji ze wszystkimi formalnymi i nieformalnymi „instytucjami” tworzącymi ich sieci. Pozwala to na integrację liderów jako rdzeni z kolejnymi warstwami sieci, tworzącymi się w toku ich rozwoju (kontekst sieci, otoczenie bliższe i dalsze). Istotą strategii opartej na wskazanych filarach jest przekształcenie wiodących KTN w sieci kooperacyjne i tworzenie ofert z uwzględnieniem ich wszystkich warstw.

Literatura

- Andelin M., Karhu J., Junnila S. (2015), *Creating Shared Value in a Construction Project – a Case Study*, „Procedia Economics and Finance”, Vol. 21.
- Blankenburg D. (1995), *A Network Approach to Foreign Market Entry* [w:] K. Moller, D. Wilson (eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publisher, Norwell.
- Bollier D. (2014), *The Commons. Dobro Wspólne dla każdego*, Faktoria, www.david-bollier-the-commons-dobro-wspolne-dla-kaздеgo.pdf (dostęp: 10.07.2016).
- Castells M. (2000), *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford.
- De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Dunning J.H. (2001), *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*, „International Journal of the Economics of Business”, Vol. 8, No. 2.
- Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J. (2008), *Systemic Competitive-ness: A New Challenge for Firms and for Government* [w:] Mesopartner, Mile-

- stones in a Process of Innovation, Change and Development*, Special Edition: Buenos Aires–Dortmund.
- Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J. (1996), *Systemic Competitive-ness: A New Challenge for Firms and for Government*, “CEPAL Review”, No. 59.
- Fung V.K., Fung W.K., Wind Y. Jr. (2008), *Konkurowanie w płaskim świecie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), *The Governance of Global Value Chains*, “Review of International Political Economy”, Vol. 12, No. 1.
- Gorynia M., Jankowska B. (2007), *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10.
- Götz M., Jankowska B. (2014), *Zastosowanie metodologii teorii ugruntowanej (GTM) w badaniu kooperacji w klastrach*, „Problemy Zarządzania”, t. 12, nr 3.
- Jankowska B. (2012), *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. UEP, Poznań.
- Jędrzyk P. (2010), *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrację sieci*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Kawa A. (2014), *Analiza sieciowa jako metoda badawcza w naukach o zarządzaniu*, „Management Forum”, January, <https://www.researchgate.net/publication/272411572> (dostęp: 25.07.2016).
- Klimas P. (2015), *Structural Face of Competition, Cooperation and Coopetition Inside Business Networks*, „Argumenta Oeconomica”, Vol. 1, No. 34.
- Pakulska T., Poniatowska-Jach M. (2015), *Non-Equity Modes as International Business Strategy. From Ownership to Control*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken.
- Pedersen T., Venzin M., Devinney T.M., Tihanyi L. (2014), *Orchestration of the Global Network Organization*, “Advances in International Management”, Vol. 27.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *The Big Idea: Creating Shared Value*, “Harvard Business Review”, Vol. 89, No. 1/2.
- Ritala P. (2012), *Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance*, “British Journal of Management”, Vol. 23, No. 3, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x/epdf> (dostęp: 04.07.2016).
- Rosińska-Bukowska M. (2015), *Rola korporacji transnarodowych w procesie budowania wspólnego stanowiska państw UE wobec Rosji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 407.
- Rosińska-Bukowska M. (2012), *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ross J., Weill P., Robertson D. (2010), *Architektura korporacyjna jako strategia*, Harvard Business School Press Studio EMKA, Warszawa.

- Stępka P., Subda K. (2009), *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-mentor”, nr 1(28), www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/28/id/618 (dostęp: 25.07.2016).
- Sulejewicz A. (1997), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, „Monografie i Opracowania”, nr 427, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa.
- Szymura-Tyc M. (2015), *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Difin, Warszawa.
- Thomson G., Frances J., Levacic R., Mitchell J. (1991), *Markets, Hierarchies and Networks: The Co-ordination of Social Life*, Sage Publications, London.
- World Investment Reports (1991-2015)*, www.unctad.org (dostęp: 25.07.2016).

PILLARS OF MODERN CORPORATE STRATEGY – COMPETITION AND COOPERATION AS THE ESSENCE OF A NEW DEVELOPMENT MODEL

Summary: The article attempts to demonstrate that changes in the strategies of transnational corporations (TNCs) is the result of their adaptation to the challenges of an evolving world economy. Thesis of the article is that the developed pillars of the strategy of modern TNCs, which allowed them to become leaders in particular sectors, due to the fact, that they are response to the challenges of the current phase of globalization are universal. They are adequate for the new, but identical for all industries, the requirements of building competitiveness in the international market. Their essence is a skilful combination of competition and cooperation, which is why corporations must base their strategies on the concepts of coherence, coopetition, orchestration and regulations.

The article presents an attempt to clarify the nature of the developed model – pillars of the strategy as a result of own research which is an attempt to exemplify the changes taking place in today's corporate strategies. The study was conducted based on the methodology of Grounded Theory Method and Social Network Analysis for 252 TNCs classified in the *Top 100 non-financial TNCs* World Investment Report from the years 1991-2014.

Keywords: corporations, competition, cooperation, strategy, management.