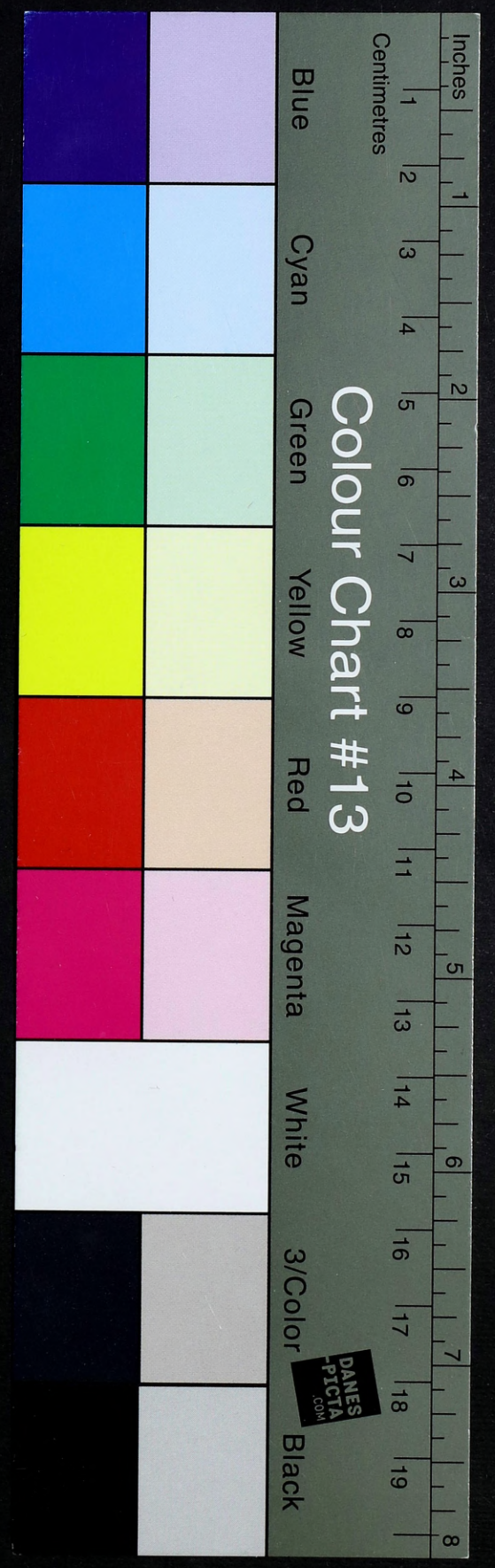




Tomasz KOCHAŃSKI
Sylwester Tomasz KUREK

Międzynarodowy i globalny wymiar rywalizacji przedsiębiorstw

57121

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

57121

Tomasz KOCHAŃSKI
Sylwester Tomasz KUREK

MIĘDZYNARODOWY I GLOBALNY WYMIAR RYWALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

WARSZAWA 2004

Recenzent
dr hab. Janusz Płaczek

Projekt okładki
Genowefa Majchrowska

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Renata Czerwińska

ISBN 83-89423-01-4

Sygn. AON 5620/04

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 1470/2003

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

Rozdział 1
PRZEWAGA KONKURENCYJNA W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM 8
1.1. Istota i natura biznesu międzynarodowego 8
1.2. Charakterystyka otoczenia przedsiębiorstwa międzynarodowego 13
1.3. Międzynarodowe i globalne strategie biznesowe 20
1.4. Przewaga konkurencyjna w biznesie międzynarodowym i jej źródła 23
1.5. Konfiguracja i koordynacja międzynarodowych działań konkurencyjnych 29
1.6. Korzyści wynikające z międzynarodowej przewagi konkurencyjnej 42

Rozdział 2
GLOBALNY CHARAKTER WSPÓŁCZESNEJ KONKURENCJI 53
2.1. Pojęcie i istota ewolucyjnego charakteru globalizacji 53
2.2. Determinanty procesu globalizacji 62
2.3. Globalny wymiar działalności gospodarczej 66
2.4. Istota problemu konkurencji globalnej 74
2.5. Charakter i płaszczyzny konkurencji globalnej 81
2.6. Strategie konkurencji globalnej 86

Rozdział 3
KONKURENCYJNOŚĆ GLOBALNA PRZEDSIĘBIORSTW 99
3.1. Globalna konkurencyjność – sedno problemu 99
3.2. Wymiar globalny konkurencyjności przedsiębiorstwa 103
3.3. Porterowska wizja globalnej konkurencyjności 107
3.4. Potencjał globalizacyjnej przewagi sektora 111
3.5. Współistnienie procesów globalizacji konkurencji i przedsiębiorstwa 120
3.6. Globalne strategie konkurencyjności przedsiębiorstw 123
3.7. Strategie globalnej konkurencji a konkurencyjność przedsiębiorstw 135

ZAKOŃCZENIE 144

BIBLIOGRAFIA 150

SPIS SCHEMATÓW I TABEL 155

WSTĘP

Wśród wielu trendów ogólnoświatowych, które coraz bardziej kształtują i zmieniają gospodarki poszczególnych krajów, miejsce dominujące zajmuje obecnie globalizacja. Jej następstwem jest wzrost skali i intensywności konkurencji oraz ewoluowanie metod i instrumentów konkurowania. Zjawiska te odczuwane są przede wszystkim przez podstawowe podmioty gospodarki – przedsiębiorstwa. Ich otoczenie błyskawicznie się zmienia – rozszerza się i przeobraża w coraz krótszym czasie, co tworzy zupełnie „nowy krajobraz konkurencji" (*New Competitive Landscape*). Środowisko konkurencyjne determinuje możliwości rozwojowe przedsiębiorstw, współczesnych gospodarek, udowodniono bowiem, iż stan i szanse rozwojowe przedsiębiorstw wpływają często decydująco na poziom i rozwój gospodarki narodowej, w której te przedsiębiorstwa są usytuowane. Aby ten wpływ był zgodny z oczekiwaniami społecznymi, tzn. przyczyniał się do wzrostu i rozwoju gospodarczego i budowania lepszej pozycji w globalizującym się świecie, przedsiębiorstwa muszą być konkurencyjne. Przy czym pod pojęciem konkurencyjności rozumiana jest tu zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji. Zdolność ta wymaga rozwijania potencjałów konkurencyjności, którymi dysponują przedsiębiorstwa, tak aby opierając się na nich można było uzyskiwać przewagę konkurencyjną, pozwalającą na efektywne kreowanie atrakcyjnych ofert rynkowych w globalnym biznesie.

Przewaga konkurencyjna ma z natury charakter nietrwały, mimo iż celem wszystkich znanych teorii konkurowania jest poszukiwanie i konceptualizacja sposobów jej utrwalania. W warunkach globalizującego się i turbulentnego otoczenia nietrwałość ta jest coraz bardziej oczywista. Nie usprawiedliwia to zaniechania wysiłków zmierzających do zdobywania i utrwalania osiągniętych przewag konkurencyjnych, z tym że wysiłki te przewartościowują nieco swój przedmiot, tzn. ze strategii konkurowania, których głównymi elementami są same produkty oferowane na rynku i instrumenty konkurowania je wspierające, przesuwają się w kierunku wewnątrz organizacyjnych, zasobowych podstaw tych strategii, które są niekwestionowanymi „źródłami" konkurencyjności przedsiębiorstw. Chodzi więc przede wszystkim o identyfikację tych źródeł konkurencyjności i takie ich kształtowanie, aby można było generować, opierając się na nich, przewagi konkurencyjne i skuteczne instrumenty konkurowania. Źródła te tkwią w produktywnych i zarazem trudnych do naśladowania kombinacjach składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, który to potencjał rozumiany jest jako system zasobów materialnych i niematerialnych, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, umożliwiających mu (przedsiębiorstwu) efektywne zastosowanie instrumentów skutecznego konkurowania na rynkach globalnych.

Szereg badaczy zajmujących się wspomnianymi problemami wymienia zasoby przedsiębiorstwa, których posiadanie i uruchamianie może stanowić źródło konkurencyjności. Publikacje światowe zawierają różne rodzaje strategii konkurowania możliwych do stosowania przez nie w określonych warunkach. Jednakże okazuje się, że ta ogromna już dziś wiedza nie daje wystarczających podstaw do projektowania i podejmowania skutecznych działań podnoszących konkurencyjność przedsiębiorstw na globalnych rynkach. Dzieje się tak z powodów, wynikających z wielu okoliczności, wśród których jednak wyraźnie dominują trzy.

1. Globalna konkurencyjność przedsiębiorstwa, a więc jego zdolność do osiągania celów, czyli efektywnej realizacji sprzedaży wytworzonych produktów na konkurencyjnych rynkach, ma charakter wysoce sytuacyjny. Powstaje on z oryginalnego zastosowania pewnych, skutecznych w wyniku splotu określonych sytuacji wewnątrz i w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz instrumentów konkurowania. Wprawdzie nawet w zastosowaniach oryginalnych można doszukiwać się prawidłowości i budować na ich podstawie modele normatywne zachowań, które będą przydatne jedynie w sytuacjach zbliżonych do tych, jakie stanowiły przesłanki do formułowania modeli. Tymczasem większość znanych i opisanych w literaturze modeli, strategii i zasad konkurowania powstało na podstawie obserwacji i analizy zachowań przedsiębiorstw funkcjonujących w okrzepłej i dojrzałej gospodarce krajów najwyżej rozwiniętych, przeważnie USA i Japonii, dlatego ich bezpośrednia adaptacja do warunków przedsiębiorstw innych krajów jest bardzo ograniczona i utrudniona.

2. W ocenie możliwości adaptacyjnych różnych modeli konkurowania, strategii konkurencji przedsiębiorstw w wymiarze globalnym uwzględnić trzeba także fakt, iż opisują one, jakie sposoby konkurowania stosować. Niekiedy nawet wskazują, na jakich zasobach sposoby te opierać. Chociaż najczęściej bowiem opisują jedynie cechy charakterystyczne dla zasobów strategicznych i unikają konkretów, np. w formie przykładów, jak te zasoby rozwijać. Zwłaszcza w sposób przyspieszony, do jakiego są zmuszone, często poprzez opóźnienia, wynikające z funkcjonowania w gospodarce planowej nieznającej imperatywów rynku. Mówią niewiele z prostego powodu, gdyż wiele przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej funkcjonuje i musi budować swą konkurencyjność w warunkach transformacji gospodarczej, jakiej żadne przedsiębiorstwo kapitalistyczne, stanowiące przykład dla formułowania opisywanych w opracowaniu strategii konkurencji nie doświadczyło.

3. Gdyby nawet – hipotetycznie zakładając – dwie powyższe okoliczności nie występowały, to i tak wiedza dotycząca instrumentów i sposobów konkurowania, a zwłaszcza podstaw do ich uruchamiania tkwiących w potencjale konkurencyjności, wymaga systematycznej weryfikacji, co wynika z faktu, iż warunki budowania potencjału konkurencyjności dramatycznie się zmieniają, w czym zresztą pierwszorzędną rolę sprawczą odgrywa właśnie globalizacja.

Wyzwaniem czasów, w których żyjemy, tempa i prawidłowości rozwoju gospodarki światowej oraz naszych aspiracji, staje się konieczność, aby przedsiębiorstwa były coraz bardziej konkurencyjne. Kilkadziesiąt, nawet kilkanaście lat temu można było zakładać, że dla zniwelowania luki, jaka powstaje między standardami życia obywateli w krajach nisko i wysoko rozwiniętych, wystarczy sprawny system gospodarczy. Poszukiwano nawet sposobów zwiększenia sprawności systemu, bez zmiany ustroju społeczno-gospodarczego. Dziś już wiadomo, iż: *po pierwsze*, zmiana systemu automatycznie nie powoduje, że staje się on sprawny; *po drugie*, że zmiana systemu tylko tworzy lepsze warunki do rozwoju, ale go nie kreuje; *po trzecie*, że rozwój musi być oparty na wartości dodanej, tworzonej w podstawowych podmiotach gospodarczych, przedsiębiorstwach, i wreszcie *po czwarte*, że głównym warunkiem tworzenia wartości dodanej przez przedsiębiorstwa jest ich efektywność ekonomiczna, zaś podstawę tej efektywności stanowi konkurencyjność na globalizujących się rynkach. Konkurencyjność, którą coraz trudniej osiągnąć, a osiągać trzeba coraz szybciej, aby nie znaleźć się poza marginesem gospodarki światowej.

Dlatego koniecznością, a nawet *sui generis* obowiązkiem staje się kontynuacja i rozwijanie badań, dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstw i sposobów jej umacniania oraz upowszechnianie uzyskiwanych wyników wśród kadry menedżerskiej, gestorów i kreatorów polityki gospodarczej oraz przyszłych ich kierowników firm – aktualnych studentów. Obowiązek ten podejmują w ostatnich latach różne ośrodki akademickie i instytucje naukowo-badawcze na całym świecie. Efekty ich prac istotnie wzbogacają wiedzę na temat, jak konkurować. Brak natomiast nadal wystarczająco kompletnej odpowiedzi na pytanie: *co przedsiębiorstwa powinny robić, aby móc skutecznie konkurować?*

Rozdział 1

PRZEWAGA KONKURENCYJNA W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM

1.1. ISTOTA I NATURA BIZNESU MIĘDZYNARODOWEGO

Biznes międzynarodowy jest rozumiany jako działalność przedsiębiorstw przekraczająca granice państw lub podejmowana ponad granicami narodowymi.

Przedsiębiorstwo działające na kilku rynkach musi uwzględniać siły występujące w różnych poziomach otoczenia: wewnętrznego (krajowego), zagranicznego i międzynarodowego (globalnego). Rośnie też znaczenie otoczenia regionalnego. Różnice między krajami powodują, że biznes jest rozmaicie realizowany. Jednakże odmienności między działaniami na rynkach zagranicznych a działaniami na rynku krajowym sprowadzają się nie tylko do warstwy realizacyjnej. Zakres problemów, wobec których stają menedżerowie w biznesie międzynarodowym, jest szerszy, jakościowo różny i bardziej złożony niż zakres problemów, z którymi spotykają się menedżerowie działający w skali jednego kraju. Biznes międzynarodowy wymaga ponadto znajomości ograniczeń narzucanych przez politykę rządów i wiedzy o skutecznym działaniu w tych obszarach oraz znajomości uregulowań podejmowanych przez międzynarodowe organizacje gospodarcze, np. w kwestiach związanych z kursami wymiany walut.

Biznes międzynarodowy staje się coraz ważniejszy, coraz bardziej złożony i coraz bardziej interesujący z tego względu, że gospodarka światowa podlega procesowi globalizacji oraz wielu innym tendencjom i zmianom, z których za najistotniejsze uważa się obniżenie barier w międzynarodowym handlu i inwestycjach, tworzenie bloków handlowych, przyspieszenie zmian technologicznych i skracanie cykli życia produktów oraz rozwój technik informatycznych. Te tendencje i zmiany doprowadziły w latach dziewięćdziesiątych do przesunięć w samej naturze międzynarodowego biznesu. Powstają nowe centra i nowe rozwijające się gospodarki, zmienia się znaczenie korporacji transnarodowych, zmieniają się relacje między rządami a przedsiębiorstwami, rośnie znaczenie wiedzy o finansowych skutkach strategii wybieranych przez firmy, zmienia się – ujmując rzecz syntetycznie – natura międzynarodowego biznesu.

W tych warunkach pojęcie „biznes międzynarodowy" staje się kategorią uniwersalną. Dotyczy dyscypliny, tak jak to przyjęto w obszernej literaturze tego przedmiotu, pozwalającej na koncentrację w kształceniu menedżerów w umiejętnościach profesjonalnego wykorzystywania warunków, które oferuje środowisko

międzynarodowe w celu kreowania wartości i potencjału firm lub też maksymalizacji ich zysków. Pojęcie biznesu międzynarodowego ma również z natury rzeczy specyficzny wymiar interdyscyplinarny. Nowe konkurencyjne środowisko sprawia, że w biznesie międzynarodowym następuje coraz silniejsze integrowanie finansów z całokształtem procesu podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Dzieje się tak dlatego, że w warunkach globalnej konkurencji finanse firm prowadzących operacje i transakcje zagraniczne wpływają nie tylko na ich wyniki, lecz także decydują o ich konkurencyjnej pozycji na rynku.

Ze względu na globalizację konkurencji i globalizację rynków finansowych współczesne firmy są zmuszone do kreowania wartości w interesie udziałowców. Kreowanie wartości dla udziałowców łączy się w długiej perspektywie z warunkami osiągania stopy zwrotu od zainwestowanego w firmę kapitału na poziomie wyższym niż stopa alternatywna na innym rynku. Dzieje się to pod wpływem dwóch podstawowych czynników zewnętrznych, tj. globalizacji gospodarki oraz integracji światowych rynków finansowych.

Biznes międzynarodowy oznacza rodzaj biznesu, w ramach którego następuje przekraczanie granic narodowych i kulturowych[1].

Definicja ta nie ogranicza się do handlu międzynarodowego czy produkcji zagranicznej. Obejmuje w coraz większym stopniu także usługi świadczone na międzynarodowych rynkach, takie jak transport, turystyka czy bankowość, jak również międzynarodowy transfer wiedzy, informacji i technologii.

Biznes międzynarodowy można przedstawić także jako pole, na którym jest zakreślonych kilka dyscyplin częściowo nakładających się na siebie, a częściowo komplementarnych. Są to: zarządzanie międzynarodowe, marketing międzynarodowy, marketing globalny (jako subsystem marketingu międzynarodowego), handel międzynarodowy, finanse międzynarodowe. Graficznie bilans międzynarodowy przedstawia schemat 1.1.

Trzon wiedzy o biznesie międzynarodowym obejmuje wiele problemów i zadań, przed którymi stają menedżerowie firm podejmujących działania na rynkach zagranicznych. Odmiennie traktuje się pole obserwacji w międzynarodowych stosunkach gospodarczych. Przedmiotem zainteresowania międzynarodowych stosunków gospodarczych są zjawiska rozpatrywane z punktu widzenia świata jako całości, grup krajów czy określonego kraju. Na zwartą jego całość tematyczną składają się następujące kwestie[2]:

– korzyści wynikające z wymiany międzynarodowej,
– struktura handlu międzynarodowego,

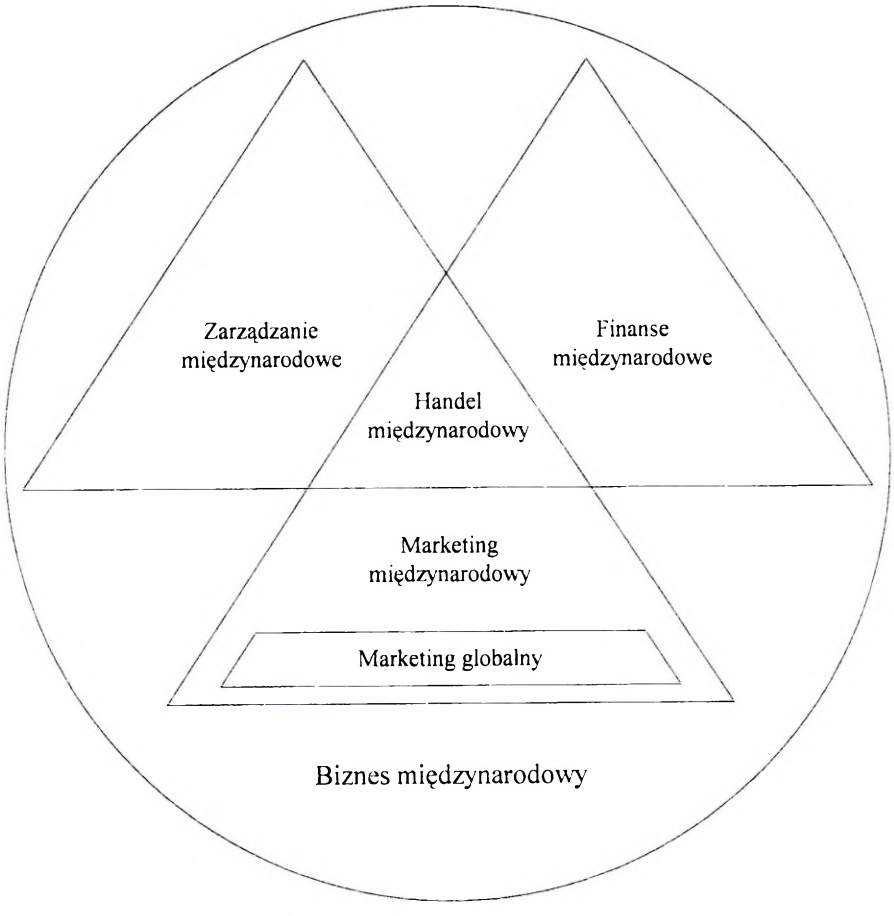
---

[1] D.A. Bali, W.H. McCulloch, *International Business. The Challenge of Global Competition*, VII Ed., Irwin, McGraw-Hill, Homewood 1999, s. 9.

[2] *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, red. A. Budnikowski i E. Kawecka-Wyrzykowska, PWE, Warszawa 1997, s. 16.

Schemat 1.1

BIZNES MIĘDZYNARODOWY I POKREWNE OBSZARY WIEDZY



Źródło: J.P. Jeannet, H.D. Hennessey, *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Co., Boston 1995, s. 10.

– problemy protekcjonizmu gospodarczego,
– treść i struktura bilansu płatniczego,
– czynniki określające kurs walutowy,
– problemy koordynacji międzynarodowej polityki ekonomicznej,
– międzynarodowy rynek kapitałowy.

Biznes międzynarodowy obejmuje wszystkie transakcje podejmowane przez przedsiębiorstwa umiejscowione w dwóch lub więcej państwach. Dla czystości semantycznej należy dodatkowo wyjaśnić, że termin *International business* jest również rozumiany podmiotowo – jako firma, która angażuje się w międzynarodowy handel lub inwestycja zagraniczna. O ile transakcje zawierane między przed-

siębiorstwami mają na celu osiągnięcie zysku, o tyle transakcje, w których uczestniczą organizacje państwowe, rządowe mogą nie być zorientowane na zysk.

Schemat 1.1 należy uzupełnić o ważny element – zarządzanie korporacjami, ponieważ zarządzanie międzynarodowe jest utożsamiane w dużej mierze z zarządzaniem w korporacjach transnarodowych. Szczególnie jest to widoczne w literaturze amerykańskiej. Wokół ich funkcjonowania koncentruje się dyskusja nad wzrostem globalizacji gospodarki światowej, procesami dostosowawczymi w zarządzaniu, strategiami czy relacjami między strukturami zagranicznymi i wewnętrznymi przedsiębiorstw.

W celu osiągnięcia zysku poprzez transakcje międzynarodowe firmy muszą tworzyć międzynarodowe struktury operacyjne odmienne od tych, które są stosowane w operacjach na rynku krajowym. Sprawą o zasadniczym znaczeniu dla kształtowania tych międzynarodowych struktur jest oddziaływanie otoczenia na przedsiębiorstwo. Biznes międzynarodowy oznacza również proces, rodzaj działalności, który dokonuje się ponad granicami państw. Powoduje to, że międzynarodowy kontekst kulturowy staje się wyróżnikiem międzynarodowego biznesu.

Oprócz wiedzy na temat strategii międzynarodowych, dzisiejsi menedżerowie międzynarodowi muszą rozumieć zależności między tymi strategiami i ich rezultatami finansowymi. Ze względu na globalizację konkurencji i globalizację rynków finansowych współczesne firmy są zmuszone do kreowania wartości w interesie udziałowców. Kreowanie wartości dla udziałowców łączy się w dłuższej perspektywie z warunkami osiągania stopy zwrotu od zainwestowanego w firmę kapitału na poziomie wyższym niż stopa alternatywna na innym rynku[3].

Finanse w międzynarodowym biznesie są rozpatrywane w trzech aspektach:

Po pierwsze, od strony zarządzania ryzykiem walutowym, a więc ukazania, jakie zyski i straty mogą powstać w wyniku wymiany walutowej, rozróżnienia między ryzykiem transakcyjnym, przeliczeniowym i operacyjnym oraz metod minimalizacji ryzyka walutowego.

Po drugie, od strony przepływów finansowych w przedsiębiorstwie międzynarodowym, a więc kanału transferu środków finansowych z filii zagranicznych do centrali, problemu cen transferowych oraz sposobów wykorzystania arbitrażu systemów podatkowych, rynków finansowych i regulacji prawnych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe.

Po trzecie, od strony finansowania w międzynarodowym biznesie. Oznacza to zagadnienia globalizacji rynków finansowych, innowacji finansowych, wewnętrznej bankowości w zarządzaniu finansami oraz finansowanie kapitału w biznesie międzynarodowym.

[3] Tamże, s. 15–20.

W literaturze wyróżnia się cztery podstawowe obszary różnic między biznesem krajowym a międzynarodowym[4]. Dotyczą one: odmienności w praktykach handlowych, zakresu decyzji menedżerów, ograniczeń narzucanych przez rządy i kwestii walutowych. Różnice kultury biznesu między krajami prowadzą do tego, że praktyki handlowe na różnych rynkach są odmienne.

Menedżerowie prowadzący operacje międzynarodowe stają wobec wielu problemów, z którymi ich koledzy prowadzący interesy krajowe nigdy się nie stykają. Muszą oni podejmować decyzje dotyczące konieczności rozpoczęcia działań na obcych rynkach oraz decyzje odnoszące się do wyboru strategii wejścia na te rynki. Sprowadza się to, ujmując rzecz w skrócie, do decyzji o wyborze miejsca (rynku) działania firmy, tak aby minimalizować koszty i maksymalizować wartość dodaną. Wiąże się z tym potrzeba międzynarodowej koordynacji i kontroli działalności lokowanych na różnych rynkach. Innym rodzajem decyzji jest wybór właściwej formy działania na zagranicznym rynku, począwszy od prostych transakcji eksportowo-importowych, a na aliansach strategicznych z zagranicznymi partnerami skończywszy.

Transakcje związane z przekraczaniem granic państwowych łączą się z ograniczeniami, jakie państwo nakłada na handel i inwestycje, realizując własną politykę gospodarczą. Znajomość technik międzynarodowego biznesu wskazuje, jakie strategie należy przyjąć, aby przystosować się do tych ograniczeń. Ograniczenia te mogą być znaczne, mimo powszechnie deklarowanego w polityce międzynarodowej poparcia dla wolnego handlu.

Transakcje międzynarodowe wymagają znajomości zasad i technik wymieniania jednych walut na inne. Ze względu na zmienne kursy walut istnieją wypracowane sposoby zapobiegania stratom wynikającym z tej zmienności. Zyski z transakcji międzynarodowych są również funkcją znajomości strategii radzenia sobie przez firmy z ryzykiem kursowym. O sukcesach firmy na rynkach zagranicznych decyduje m.in. wybór najkorzystniejszych i najbezpieczniejszych form rozliczania transakcji zagranicznych, a także dostęp do konkurencyjnych źródeł finansowania. Instrumenty finansowe szeroko pojętego zarządzania finansowego stają się ważnymi narzędziami firm zarządzanych w oparciu o koncepcje marketingowe, działających na międzynarodowym rynku.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa może być rozumiana jako rozwój przedsiębiorstwa, a tym samym stanowi kontynuację teorii firmy. Może ona być interpretowana zarówno jako proces lub jako zmiana jego sfery działalności. Pierwszym krokiem do zrozumienia międzynarodowej konkurencji jest odpowiedź na pytanie: dlaczego i w jaki sposób firmy internacjonalizują swoje operacje? Zarówno przyczyn, jak i sposobów jest wiele, w tym także geograficznie i kulturowo uwarunkowanych „ścieżek" internacjonalizacji.

---

[4] Ch.W.L. Hill, *International Business. Competing in the Global Marketplace*, Irwin, Burr Ridge, Boston-Sydney 1997, s. 19–22.

Dyskusję o przyczynach, dla których firmy angażują się w operacje zagraniczne, można sprowadzić do kilku podstawowych kwestii. Są to przede wszystkim:

– obniżenie kosztów operacyjnych w stosunku do konkurentów;

– zwiększenie poziomu sprzedaży i zysków poprzez zaangażowanie się w sytuacje rynkowe, gdzie konkurencja jest słabsza;

– zapewnienie ciągłego rozwoju dzięki wykorzystaniu szans pojawiających się na różnych rynkach.

Zagrożenia wynikające z działalności zagranicznej są różnorakie i związane przede wszystkim z dystansem dzielącym partnerów.

W podejściu do internacjonalizacji firmy od strony strategii zwraca się uwagę na tę część, czy obszar decyzji strategicznych, które dotyczą ekspansji zagranicznej firmy, czy związków firmy z zagranicznym rynkiem. Związki te mogą być zarówno czynne (ekspansja zagraniczna w różnych firmach), jak i bierne (wchodzenie w związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia poza granice kraju lokalizacji firmy)[5].

U podstaw umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw leży ogólne przekonanie, że umiędzynarodowienie stwarza nadzwyczajne szanse sprzedaży na zagranicznych rynkach. Internacjonalizacja jest procesem, poprzez który firmy zwiększają swoją świadomość dotyczącą wpływu działalności międzynarodowej na ich przyszły rozwój, a także ustalają międzynarodowe związki i zawierają transakcje z firmami z innych krajów. U podstaw tych transakcji leży również przekonanie, że wszyscy uczestnicy transakcji odnoszą z nich korzyści.

1.2. CHARAKTERYSTYKA OTOCZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWEGO

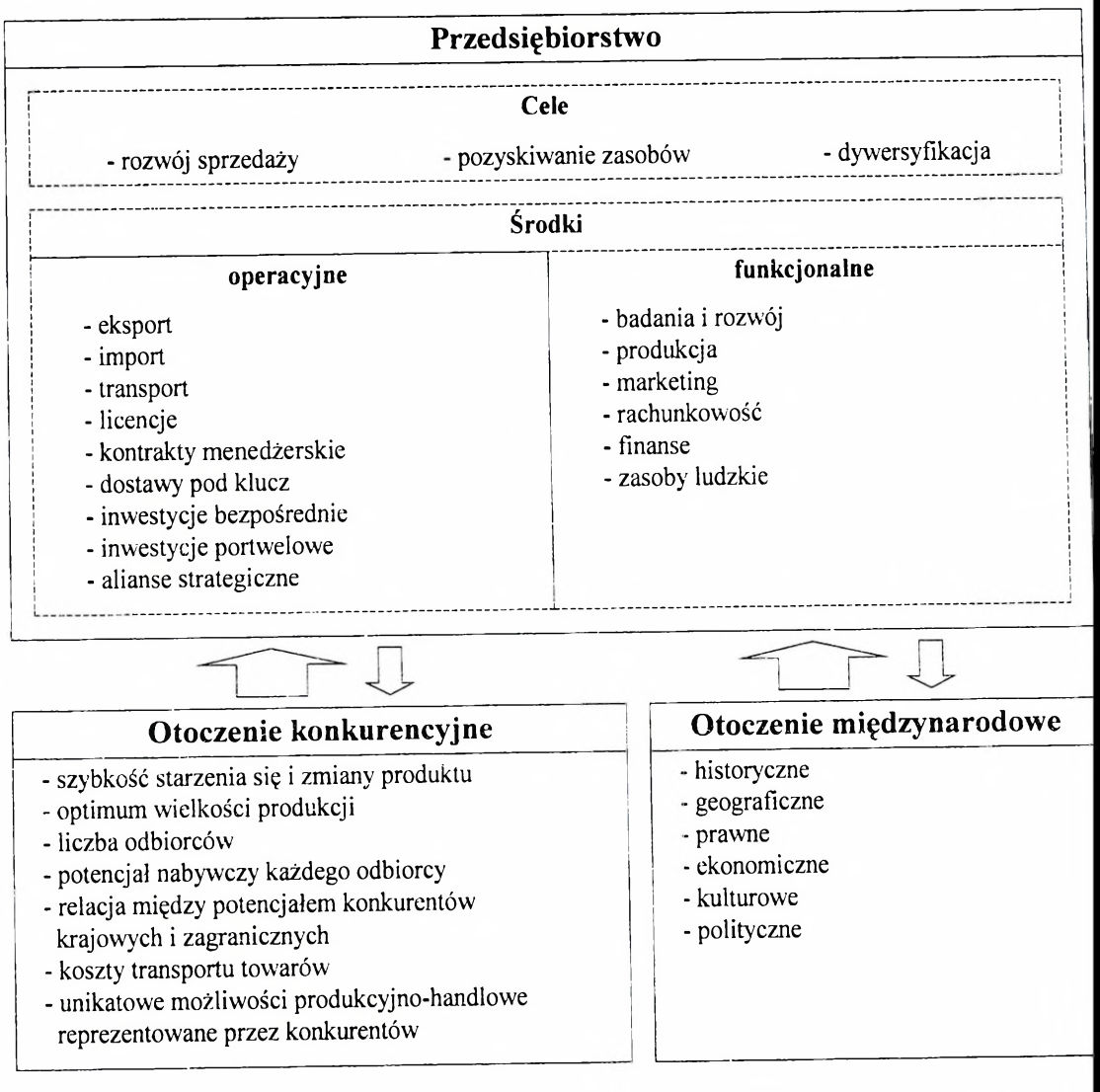
Dla osiągnięcia celów stawianych przed transakcjami zawieranymi na zagranicznych rynkach, przedsiębiorstwa muszą działać według wzorców, czy standardów różnych od tych, które obowiązują na rynkach rodzimych, a także z innych form organizacyjnych. Wynika to nie tylko z różnicy celów, ale również z odmienności otoczenia. Należy pamiętać, że także przedsiębiorstwo może oddziaływać na otoczenie, jednak w mniejszym stopniu (schemat 1.2).

Złożoność otoczenia wzrasta w miarę umiędzynarodowienia oraz pojawienia się niepewności i sceptycyzmu związanych możliwością stosowania zasad uniwersalnych. Potrzeba ustalenia koncepcji sprawnego działania przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym wzmaga więc konieczność stałej i wnikliwej obserwacji warunków i sytuacji, w jakich przychodzi mu funkcjonować. Nie chodzi przy tym wyłącznie o przewidywanie i przygotowywanie się przedsiębiorstwa do zmian

[5] K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. AE, Poznań 2000, s. 15 i 16.

Schemat 1.2

BIZNES MIĘDZYNARODOWY – WZAJEMNE ODDZIAŁYWANIE OTOCZENIA MIĘDZYNARODOWEGO I PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: J. Daniel, L.H. Radebauch, *International Business*, [w:] *Environments and Operations*, Addison-Wesley Publ. Co., Reading, Mass 1989, s. 7.

w otoczeniu. W takiej sytuacji mielibyśmy bowiem do czynienia z zachowaniami reaktywnymi, a więc będącymi odpowiedzią na oddziaływanie otoczenia i adaptację do niego. Tymczasem wzajemne oddziaływania przedsiębiorstwa i otoczenia dostarczają nam jeszcze innych wariantów sytuacji, tj.: podejmowania przez przed

siębiorstwo akcji wyprzedzającej, umożliwiającej kształtowanie otoczenia, oraz interakcji, gdy pojawia się równoczesne oddziaływanie przedsiębiorstwa i otoczenia, dla której to sytuacji charakterystyczne są takie zjawiska, jak przetarg i negocjacje.

Zmiany zachodzące w otoczeniu mają często cykliczny charakter i określone tendencje. Ich wcześniejsze ustalenie i zinterpretowanie może prowadzić do zabezpieczenia się przed niekorzystnymi skutkami w przyszłości, a niekiedy umożliwia ich pozytywne wykorzystanie. Nie wszystkie zmiany otoczenia są jednak możliwe do przewidzenia na podstawie obserwacji stanów przeszłych, czy stosowania metod ekstrapolacyjnych. Współczesne zmiany w otoczeniu są szybsze i wielokierunkowe, a wynikają z wielu czynników trudnych do przewidzenia.

Ze zmienności i złożoności otoczenia będącego wynikiem „czasu turbulencji i niepokoju", jak określa to P.F. Drucker, rodzi się konieczność systematycznego analizowania, antycypowania i przewidywania zmian i zakłóceń w dotychczasowym „normalnym" przebiegu zmian procesów[6].

Właściwy wybór środków i metod działania na rynku oraz selektywne i kombinowane ich stosowanie, odpowiednie do aktualnej sytuacji, jest znacznie trudniejsze dla menedżera, jeśli dotyczy operacji prowadzonych na rynkach zagranicznych w warunkach większej niepewności, gdy diagnozy dotyczące sytuacji rynkowych oraz oceny możliwości uzyskania korzyści lub poniesienia strat wiążą się z większym ryzykiem. Problem ten nasila się w miarę wzrostu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, gdy działania są podejmowane na wielu międzynarodowych rynkach jednocześnie.

Otoczeniem nazywamy zespół wszystkich czynników wpływających na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Czynniki te, ogólnie rzecz biorąc, można podzielić na[7]:

– *zewnętrzne* – niekontrolowane i niezależne od przedsiębiorstwa (polityka rządu, sytuacja ekonomiczna, atmosfera dla biznesu, dostępność kapitału itp.). Wymuszają one działania dostosowawcze przedsiębiorstwa;

– *wewnętrzne* – które podlegają kontroli i sterowaniu (technologia, materiały, wyposażenie, produkty, tzw. twarde czynniki ze względu na relatywną oporność na zmiany i oddziaływania kierownictwa, chociażby ze względu na koszty i czas, ludzie, style kierowania, metody pracy, tzw. miękkie czynniki). Posługując się czynnikami kontrolowanymi przedsiębiorstwo wchodzi w interakcje z otoczeniem.

Natomiast D.A. Bali i W.H. McCulloch dzielą otoczenie przedsiębiorstwa na[8]: *wewnętrzne* (krajowe) i *zewnętrzne* (zagraniczne) oraz *międzynarodowe*.

---

[6] P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

[7] A. Kozdrój-Schmidt, M. Stawicka, *Otoczenie międzynarodowe przedsiębiorstw*, [w:] *Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa 1995, s. 30.

[8] D.A. Bali, W.H. McCulloch, *International Business. The Challenge of Global Competition*, VII Ed., Irwin, McGraw-Hill, Homewood 1999, s. 10–15.

Otoczenie wewnętrzne (krajowe) *składa się ze wszystkich niekontrolowanych i kontrolowanych czynników pochodzących z kraju macierzystego.* Są to czynniki najbardziej znane menedżerom. Czynniki krajowe nie eliminują wpływu czynników zewnętrznych (zagranicznych).

Otoczenie zewnętrzne (zagraniczne) oznacza wszystkie niekontrolowane siły pochodzące spoza kraju macierzystego, oddziałujące na przedsiębiorstwo. Może to być ten sam rodzaj sił, co w środowisku krajowym, z wyjątkiem tych, które są charakterystyczne dla innych krajów. Jednakże w otoczeniu zagranicznym nawet wtedy, gdy występują czynniki jednakowe, ich oddziaływanie może być często bardzo zróżnicowane. Innym problemem dotyczącym czynników zagranicznych jest na ogół duża trudność w ocenie zmian, zwłaszcza w dziedzinie prawa, polityki oraz siły powiązań poszczególnych czynników.

Otoczeniem międzynarodowym jest układ współdziałania pomiędzy czynnikami występującymi w otoczeniu krajowym i zagranicznym a czynnikami występującymi w otoczeniu zewnętrznym dla danego kraju[9]. Ta definicja odpowiada pojęciu międzynarodowego biznesu, która zakłada przekroczenie granic narodowych. Na przykład pracownicy zatrudnieni w centrali koncernu transnarodowego działają w otoczeniu międzynarodowym, jeżeli w jakikolwiek sposób współpracują z przedstawicielami innych krajów, podczas gdy zatrudnieni w filiach zagranicznych nie działają w tym otoczeniu, jeśli nie są zaangażowani w handlu międzynarodowym poprzez eksport lub nie uczestniczą w zarządzaniu innymi filiami zagranicznymi.

R.W. Griffin dzieli otoczenie przedsiębiorstwa na zewnętrzne ogólne, zadaniowe i wewnętrzne przedstawione graficznie na schemacie 1.3.

Otoczenie zewnętrzne ogólne oznacza zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa instytucje i „wymiary", mogące mieć wpływ na kształt systemu zarządzania. W jego skład wchodzą następujące „wymiary":

– *ekonomiczny*. Określa on kondycję systemu ekonomicznego (np. inflacja, stopa procentowa, stopa bezrobocia, wielkość i charakterystyka popytu);

– *technologiczny*. Przedstawia on kompleks procesów i systemów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa w celu przekształcenia zasobów w produkty i usługi; tempo zmian technologicznych, dostęp do nowych technologii, innowacje technologiczne;

– *społeczno-kulturowy*. Obejmuje on zwyczaje, wartości, charakterystykę społeczeństwa, poziom wykształcenia, dopuszczalne normy społeczne występujące w danym kraju;

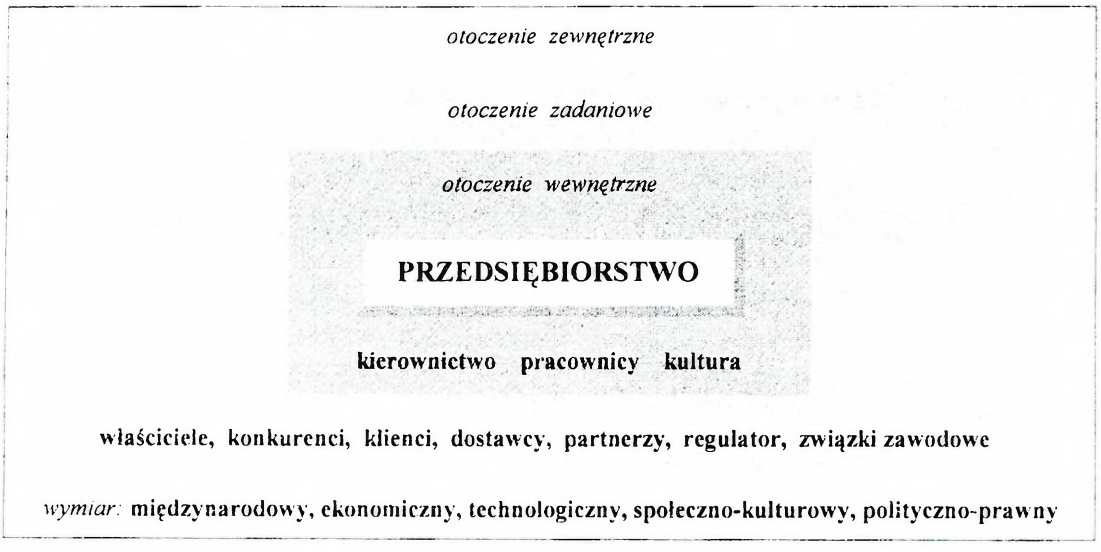
– *polityczno-prawny*. Obejmuje on regulacje rządowe i stosunki między rządem a biznesem (gospodarka). „Wymiar" ten nakładając na przedsiębiorstwa określone ograniczenia prawne oraz definiując zasięg bycia pro – lub antybiznesowy, wpływa na politykę przedsiębiorstw, a jego stabilność jest ważnym elementem planowania długookresowego;

---

[9] Tamże.

Schemat 1.3

OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: R.W. Griffin, *Management*, 3 Ed., Houghton Mifflin Co., Boston 1990, s. 80.

– *międzynarodowy*. Przedstawia on zaangażowanie w/lub wrażliwość na gospodarkę innych krajów, m.in.: eksport, import, joint ventures, kooperacja, poddostawcy, warunki licencjonowania produkcji itp.

Otoczenie zadaniowe to określone organizacje, agendy czy grupy bezpośrednio graniczące z firmą, które mogą mieć modyfikujący wpływ na przedsiębiorstwo, jak też podlegać jego oddziaływaniom. W skład tego otoczenia wchodzą:

– związki zawodowe jako zorganizowane grupy pracowników kolektywnie negocjujące z przedsiębiorstwem takie problemy, jak wynagrodzenia, godziny nadliczbowe itp.;

– właściciele;

– konkurenci oferujący klientom podobne towary i usługi;

– klienci kupujący produkty firmy;

– dostawcy, czyli oferenci zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności podstawowej firmy;

– partnerzy, czyli organizacje współpracujące z firmą w zakresie opracowywania i wdrażania określonego projektu o określonej charakterystyce (np. techniczno-technologicznej, marketingowej). Jest to typowe zjawisko w przypadku joint ventures.

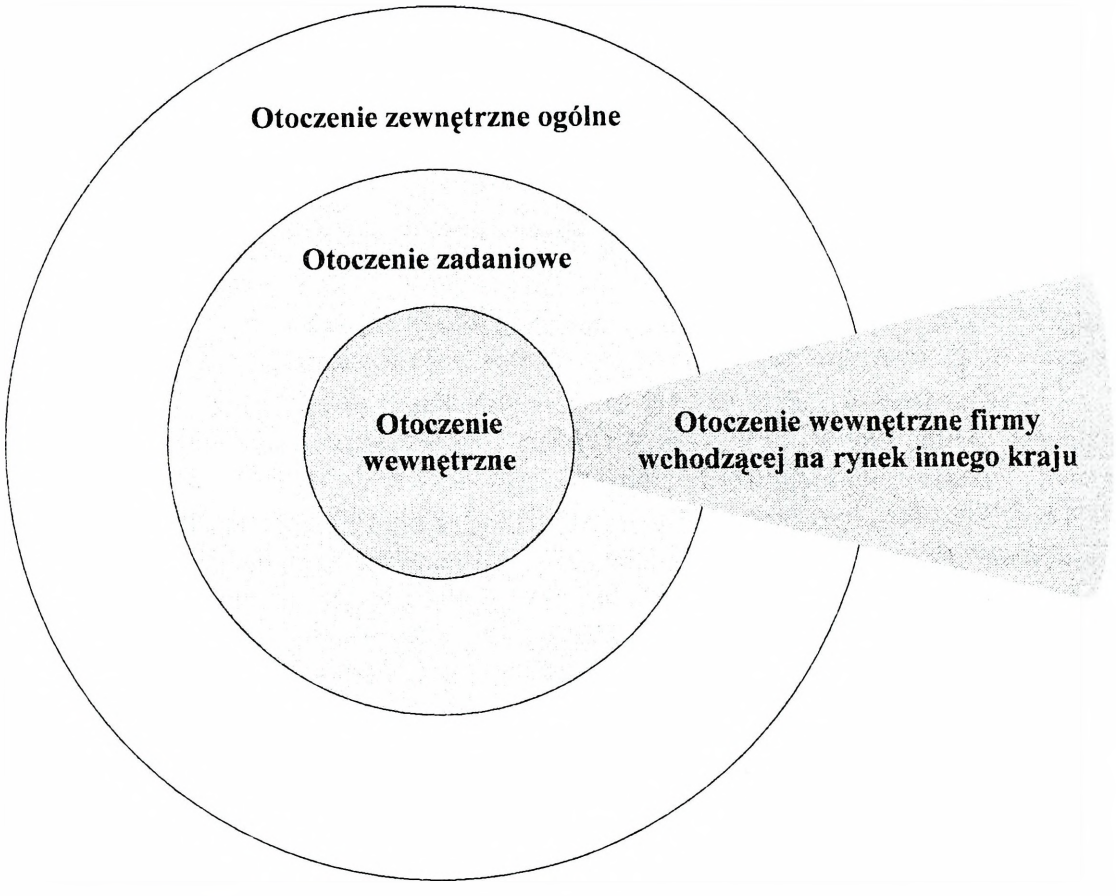
Otoczenie wewnętrzne to elementy charakteryzujące organizacje, czyli kierownictwo, pracowników oraz kulturę organizacji, a więc złożony układ norm i wartości podzielanych przez wszystkich członków przedsiębiorstwa, stanowiących jego

charakterystykę i ukierunkowujących w sposób zasadniczy zachowania wewnątrz przedsiębiorstwa.

Analiza otoczenia przedsiębiorstwa dokonywana przez kadrę kierowniczą warunkuje efektywność wyznaczania jego celów, jak też metodologiczną prawidłowość procesu formułowania strategii działania. Wymiar otoczenia międzynarodowego przedsiębiorstwa w przypadku przeniesienia poza granice kraju części lub całości operacji firmy w sposób graficzny przedstawia schemat 1.4.

Schemat 1.4

WYMIAR OTOCZENIA MIĘDZYNARODOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA W PRZYPADKU PRZENIESIENIA POZA GRANICE KRAJU CZĘŚCI LUB CAŁOŚCI OPERACJI FIRMY



Źródło: A. Kozdrój-Schmidt, M. Stawicka, *Otoczenie międzynarodowe przedsiębiorstw*, [w:] *Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa 1995, s. 35.

Każde przedsiębiorstwo działające na rynkach zagranicznych powinno poznać całe otoczenie, w którym funkcjonuje, aby przystąpić do wyznaczenia istotnych z jego punktu widzenia czynników badawczych systematycznie aktualizowanych. Przedsiębiorstwo nie może, a nawet nie powinno koncentrować swojej uwagi na

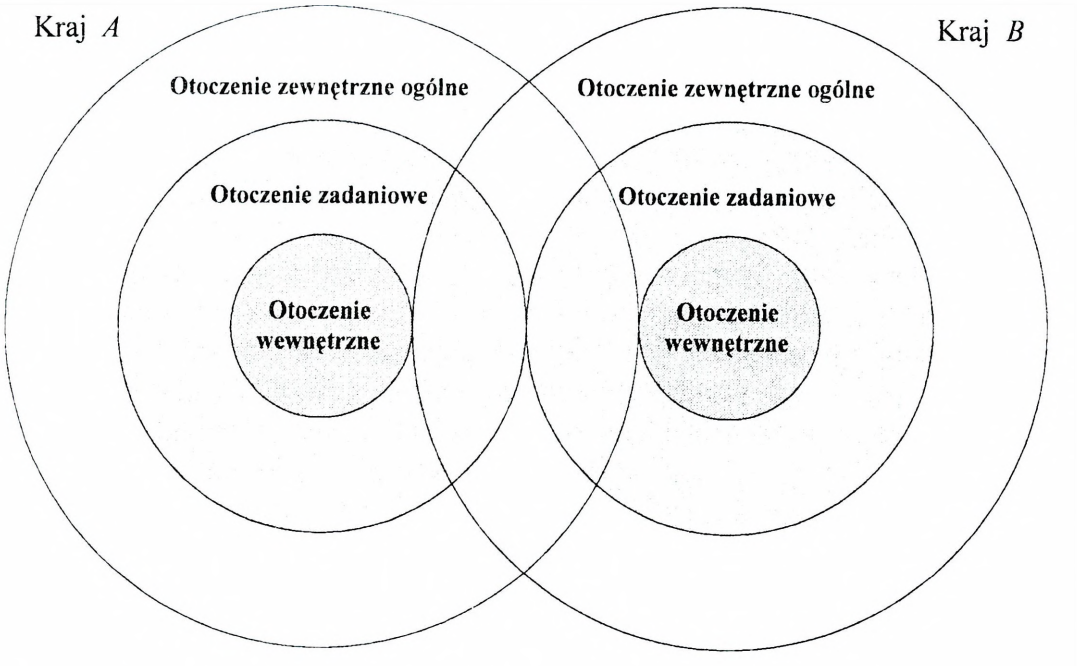
wszystkich elementach otoczenia. Musi określić pewną liczbę istotnych czynników, aby uniknąć postawienia sobie zadania przekraczającego możliwości. Szczególnie w przypadku przedsiębiorstw działających w otoczeniu międzynarodowym jest to trudne, ponieważ przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na śledzenie wszystkich czynników otoczenia.

Koncentracja na wybranych elementach otoczenia międzynarodowego wymaga jego zoperacjonalizowania. Praktycznie rzecz ujmując, otoczenie międzynarodowe rozpatrywać można w dwóch wymiarach. Wymiar pierwszy pojawia się wraz z decyzją o wejściu na rynek zagraniczny w formie produktów. W tym układzie otoczenie zewnętrzne ogólne i zadaniowe innego kraju stają się otoczeniem międzynarodowym, do którego warunków firma musi się dostosować.

Warto jednak zauważyć, że efektywność firm zagranicznych na wielu rynkach, a także bardziej swobodne procesy transferu kapitału, siły roboczej czy technologii powodują pojawienie się drugiego wymiaru w otoczeniu międzynarodowym, kiedy na firmę krajową (jej strategie, cele, filozofie działania na własnym krajowym rynku) wpływa „międzynarodowa charakterystyka" firmy obcej. Pojawia się wówczas sytuacja, jako drugi wymiar otoczenia międzynarodowego, którą w formie graficznej przedstawia schemat 1.5.

Schemat 1.5

DRUGI WYMIAR OTOCZENIA MIĘDZYNARODOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA W PRZYPADKU, GDY NA FIRMĘ KRAJOWĄ WPŁYWA „MIĘDZYNARODOWA CHARAKTERYSTYKA" FIRMY OBCEJ



Źródło: A. Kozdrój-Schmidt, M. Stawicka, *Otoczenie międzynarodowe przedsiębiorstw*, [w:] *Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa 1995, s. 35.

Znaczenie i siła oddziaływania poszczególnych elementów otoczenia międzynarodowego są zróżnicowane. Wyznacza to hierarchię tych elementów dla danej firmy. Pociąga to za sobą konieczność:

– stworzenia systemu zbierania i selekcji informacji do przetwarzania, a następnie ustalania odpowiednich procedur, badań i analizowania decyzji dotyczących znaczenia przetwarzania informacji;

– transformacji w system całego przedsiębiorstwa syntetycznego obrazu otoczenia, w którym ono funkcjonuje, oraz zmian, jakie się w nim dokonują. Wymaga to wykształcenia w przedsiębiorstwie odpowiedniej komunikacji i organizacji.

1.3. MIĘDZYNARODOWE I GLOBALNE STRATEGIE BIZNESOWE

W biznesie międzynarodowym mamy do czynienia z większą kompleksowością otoczenia i większą niepewnością dotyczącą tendencji rozwojowych tego otoczenia. Kompleksowość i niepewność kierunków rozwoju otoczenia międzynarodowego nadają analizie otoczenia, formułowaniu strategii, wdrażaniu i ocenianiu strategii dodatkowy wymiar.

Analiza otoczenia międzynarodowego może być traktowana w sposób wyodrębniony, np. w dyskusji nad konstruowaniem strategii międzynarodowych, czy globalnych bądź jako dodatkowy wymiar „zwiększający złożoność sytuacji przy analizie poszczególnych elementów makrootoczenia, a więc np. tendencji gospodarczych, zmian w otoczeniu prawnym czy postępie technologicznym”[10].

Istotne jest, że konkurencja globalna, której presji może być poddane przedsiębiorstwo nawet w sytuacji, gdy samo nie podejmuje decyzji i internacjonalizacji działań, zmienia warunki i sposoby zarządzania. Konkurencja globalna stwarza nowe systemy powiązań, nową jakość postępu technicznego, nowe metody zdobywania przewagi konkurencyjnej. Przykładem tych nowych jakości są międzynarodowe alianse strategiczne.

Wybór właściwej formy działania dla każdego rynku jest zasadniczym elementem strategii. Niekiedy przedsiębiorstwo nie ma swobody wyboru tej formy, ponieważ musi pracować na danym rynku w ramach ograniczeń lub rozwiązań narzucanych przez rządy krajów goszczących. Rynki zagraniczne stwarzają różnorodne możliwości i przedsiębiorstwo może – jeśli nie narzuci sobie dyscypliny wynikającej z profesjonalnie zaprojektowanej strategii – rozpraszać środki i prowadzić niespójną i nieefektywną działalność na wielu rynkach zagranicznych, która jest wówczas trudna i kosztowna.

Należy rozróżniać formułowanie strategii w przedsiębiorstwach wielonarodowych i w przedsiębiorstwach globalnych. Korporacje o podejściu multinarodowym dążyły

---

[10] T.P. Tkaczyk, *Otoczenie firmy a strategia jej działania*, IFGN (33), „Monografie i Opracowania” (424), SGH, Warszawa 1996, s. 13.

do zachowania równowagi pomiędzy wrażliwością na aspekty lokalne i autonomią regionów, czy krajów a korzyściami międzynarodowej integracji. Z tego względu zarówno strategie, jak i alokacja zasobów jest dla każdego regionu lub rynku projektowana i realizowana mniej lub bardziej niezależnie. Oczywiście integracja regionalnych strategii dokonuje się, chociaż często ogranicza się ona w dużej mierze do rozwiązywania lub łagodzenia konfliktów regionalnych interesów.

W latach osiemdziesiątych strategie multinarodowe stały się przedmiotem krytyki. W związku z tym coraz większa liczba firm o zasięgu międzynarodowym deklarowała zmianę orientacji „zarządzania z multinarodowego" ku globalnemu. Terminy „globalny", „międzynarodowy" i „transnarodowy" są niekiedy mylone lub nadużywane w międzynarodowym biznesie, ponieważ jest to dyscyplina młoda i rozwijająca się dynamicznie.

Zarządzanie firmą globalną polega na traktowaniu całego rynku światowego jako:

– szansę zbytu,
– zagrożenia ze strony konkurentów,
– źródła zaopatrzenia w produkty, surowce oraz źródło finansowania,
– obszaru rekrutacji personelu.

Ponadto globalizacja oznacza utrzymanie działalności na kluczowych rynkach oraz koncentrowanie się na podobieństwach pomiędzy rynkami. Firma globalna to firma dążąca do standaryzacji działalności na wielu rynkach we wszystkich obszarach funkcjonalnych, ale reagująca także na potrzeby rynków narodowych lub regionalnych, jeśli zajdzie taka konieczność. Niekiedy w literaturze jest obecne rozróżnienie pomiędzy firmą globalną a transnarodową. Różnica polega na stopniu, w jakim firmy międzynarodowe przystosowują się do wymogów narodowych czy regionalnych. Firma globalna jest rozumiana jako ta, która w większym lub mniejszym zakresie reaguje na te wymagania.

W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym firmy muszą obrać jedną z dwóch strategii. Pierwszą z nich jest rozwijanie w skali globalnej wszystkich funkcji przedsiębiorstwa w sposób pozwalający na obniżenie kosztów lub zwiększenie zróżnicowania produktu. Drugą strategią jest rozwijanie zdolności do koordynowania rozproszonych w skali globalnej działań w taki sposób, z którym konkurent działający tylko na rynku krajowym nie może sobie poradzić.

U źródeł strategii międzynarodowych leżą ogromne różnice kulturowe, ekonomiczne i polityczne między krajami, jak również różne warunki konkurowania na rynkach międzynarodowych. Im większy dystans występuje między rynkami, tym bardziej przedsiębiorstwa działające na wielu rynkach przystosowują swoje strategie do lokalnych sytuacji rynkowych. Tak więc strategia międzynarodowa jest najefektywniejsza w sytuacji, gdy dominuje konkurencja między krajami.

Siła i aktualność strategii międzynarodowej wynika ze znaczących różnic między potrzebami klientów i zwyczajami dotyczącymi zakupów, z domaganiem się

przez kupujących w różnych krajach szczególnie przystosowanych produktów, popytem występującym wyłącznie na nielicznych rynkach, specjalnymi wymaganiami władz państwowych dotyczących specyfikacji czy standardów produktów sprzedawanych na tych rynkach, a wreszcie z sytuacji, w których ograniczenia w handlu nakładane przez władze państw goszczących są tak zróżnicowane i skomplikowane, że uniemożliwiają przyjęcie jednorodnej skoordynowanej polityki rynkowej w skali globalnej.

Strategia międzynarodowa ma dwie podstawowe słabe strony, tj.: w minimalnym stopniu rozwiązuje kwestie koordynacji międzynarodowej oraz nie jest ściśle związana z budowaniem międzynarodowej przewagi konkurencyjnej ani w stosunku do międzynarodowych konkurentów, ani w stosunku do lokalnych konkurentów na obcych rynkach. Przeciwnie strategia globalna, ze względu na jednorodność w każdym kraju, pozwala budować trwałą przewagę konkurencyjną nad konkurentami międzynarodowymi lub lokalnymi, opierając się na przywództwie kosztowym lub zróżnicowaniu produktu.

Strategia globalna odpowiada najbardziej konkurencji wewnątrz sektorów, które mają charakter ogólnoświatowy – globalny. W przypadku strategii globalnej przedsiębiorstwo działające na wielu rynkach stosuje najczęściej tę samą strategię. Występują jednak pewne różnice zależne od wymogów krajowych, mimo to fundamentalne wyznaczniki konkurencyjności (przywództwo kosztowe, zróżnicowanie lub koncentracja) pozostają te same w skali całego rynku światowego. Strategia globalna obejmuje ponadto integrację i koordynację strategicznych decyzji podejmowanych w światowej sieci organizowanej firmy oraz imperatyw w sprzedaży na wszystkich rynkach, gdzie występuje znaczący popyt.

Wymienia się pięć podstawowych czynników podlegających dynamicznym zmianom, które prowadzą międzynarodowe firmy ku globalizacji ich działalności, tj. zmiany o charakterze politycznym, technicznym, rynkowym, kosztowym oraz zmiany konkurencyjności.

Zmiany polityczne. Istnieje tendencja do unifikacji społeczeństwa światowego równolegle z tworzeniem się regionalnych porozumień gospodarczych, jak Unia Europejska lub NAFTA. Prowadzi to do łączenia się rynków o zasięgu krajowym w wielkie rynki, co stwarza bardzo duże możliwości z punktu widzenia marketingu. Globalizację gospodarki dodatkowo wzmacnia progresywna redukcja barier w handlu międzynarodowym i w międzynarodowych inwestycjach bezpośrednich, która zwiększa możliwości rozwoju handlu i produkcji, oraz prywatyzacja gospodarek krajów postkomunistycznych otwierających się na światową konkurencję.

Zmiany techniczne. Postęp informatyczny pozwala na zwiększanie przepływu idei i informacji ponad granicami, co sprzyja podniesieniu świadomości o potrzebach na tych rynkach i o produktach dostępnych na rynkach zagranicznych. Jednocześnie międzynarodowe sieci komunikacyjne umożliwiają koordynację produkcji na skalę międzynarodową. Postęp w informatyzacji zwiększa szansę małych przed-

siębiorstw na konkurowanie w skali globalnej, ponieważ umożliwia gwałtowny dopływ informacji niezależnie od fizycznego położenia kupującego i sprzedającego. W negocjacjach międzynarodowych informatyzacja umożliwia ominięcie kosztownych i czasochłonnych podróży międzynarodowych oraz zwiększa liczbę partnerów negocjacji. Możliwość korzystania z e-mailu sprawia, że przedsiębiorcy mają poprzez pocztę internetową możliwość nawiązywania kontaktów lub partnerstwa z innymi przedsiębiorcami, o których istnieniu nigdy przedtem nie wiedzieli.

Zmiany rynkowe. Przedsiębiorstwa, które globalizują działalność stają się jednocześnie klientami globalnego rynku. Firmy o zasięgu globalnym wzajemnie wspierają swój rozwój na międzynarodowych rynkach i logika ich strategii jest podobna. Konwergencja gustów i stylów życia, dzięki rosnącej komunikacji międzynarodowej, telewizji i informatyce, stwarza bodźce do globalizacji marek i ułatwia tworzenie się segmentów rynków o charakterze globalnym.

Zmiany kosztowe. Biorąc pod uwagę obniżkę kosztów jednostkowych, dzięki ekonomii skali, która jest celem zarządzania, należy zwrócić uwagę, że jednym ze sposobów osiągania tego celu jest globalizacja produktu pozwalająca na obniżenie kosztów badań i rozwoju, produkcji i zapasów. Firmy o zasięgu globalnym mogą lokować produkcję w krajach, w których koszty czynników produkcji są niższe.

Zmiany konkurencyjności. Konkurencja w świecie staje się coraz bardziej intensywna. Firmy z krajów włączających się w obieg światowej gospodarki rynkowej zaczynają konkurować na międzynarodowych rynkach, np. na rynku samochodowym, elektronicznym, chemicznym, metalurgicznym. Jednocześnie wiele firm o zasięgu światowym broni konkurentom dostępu do swoich rynków macierzystych w ten sposób, że agresywnie dąży do opanowania rynków konkurentów po to, aby pozbawić ich możliwości ekspansji. Wiele firm wchodzących na wybrane rynki zagraniczne robi to nie tylko w celu opanowywania tych rynków, ale również po to, aby poprzez wybrane rynki dotrzeć do wielkich rynków, tworzonych przez grupy państw, np. UE, ASEAN.

1.4. PRZEWAGA KONKURENCYJNA W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM I JEJ ŹRÓDŁA

Koncepcja przewagi konkurencyjnej[11] *(competitive advantage)*, której autorem jest harwardzki „guru zarządzania" – Michael Porter, jest próbą wyjaśnienia, dlaczego jedne przedsiębiorstwa wygrywają z innymi działającymi na tych samych rynkach. Wygrana oznacza, że produkt danej firmy jest przez klientów preferowany w stosunku do podobnych produktów innych producentów. Porter używa pojęcia „trwałej przewagi konkurencyjnej *(sustainable competitive advantage)*, czyli trwałej zdolności do wygrywania z konkurentami, określa, że są dwa zasadnicze

[11] M. Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, „Harvard Business Rewiew", May–June 1987, s. 33–45.

źródła przewagi konkurencyjnej: przywództwo kosztowe, czyli zdolność do zaoferowania produktu po niższej cenie i zróżnicowanie, czyli zdolność do zaoferowania produktu o wyjątkowych walorach dla nabywcy.

W myśl koncepcji Portera przewagę konkurencyjną należy rozpatrywać łącznie z zasięgiem konkurencyjnym *(competitive scope)* firmy. Zasięg określa zdolność firmy do konkurowania na mniejszej lub większej liczbie rynków produktowych lub segmentów jednego rynku.

Krzyżując ze sobą kryterium źródła przewagi konkurencyjnej z kryterium zasięgu, Porter wyróżnia cztery podstawowe typy strategii konkurencyjnych.

Przywództwo kosztowe szerokiego zasięgu	Zróżnicowanie szerokiego zasięgu
Przywództwo kosztowe wąskiego zasięgu	Zróżnicowanie wąskiego zasięgu

Strategię zróżnicowania szerokiego zasięgu stosują m.in. firmy japońskie w takich przemysłach, jak np. elektroniki użytkowej, samochodowym czy stoczniowym, oferując pełną gamę wyrobów (od prostych do najbardziej skomplikowanych i od tanich do drogich), charakteryzujących się wyjątkową jakością (niezawodnością, starannością wykonania). Strategię przywództwa kosztowego „stosują w tych samych przemysłach producenci koreańscy. Oferują oni niemal równie szeroką gamę wyrobów o solidnej i akceptowalnej jakości, ale znacznie tańszych.

Strategię zróżnicowania wąskiego zasięgu stosują producenci europejscy, oferując wąskiej grupie odbiorców produkty o wyjątkowych cechach. Przywództwo kosztowe wąskiego zasięgu oznacza koncentrację na najniższym segmencie rynku i konkurencję za pomocą najniższych możliwych cen. Taką strategię stosują producenci chińscy w wielu przemysłach, m.in. tekstylnym, obuwniczym i stoczniowym.

Nietrudno się zorientować, że strategia zróżnicowania szerokiego zasięgu jest najbardziej korzystna, ponieważ umożliwia realizację wysokich marż szerokiej gamy produktów. Jest to także strategia pozwalająca na minimalizację ryzyka przez rozłożenie go na wiele rynków i ich segmentów. Na przykład wiadomo, że Honda zawdzięcza swoją stabilność produkcji samochodów i motocykli w pełnej gamie, od najmniejszych do największych. Niestety nie wszyscy jednak są w stanie taką strategię realizować. Stawia ona firmie olbrzymie wymagania, o których będzie jeszcze mowa. Wielu, aby przetrwać na rynku, musi stosować strategię przywództwa kosztowego. Wiadomo, że japońscy producenci samochodów zaczynali od przywództwa kosztowego wąskiego zasięgu, koncentrując się na najmniej wymagających i najbardziej wrażliwych na cenę grupach nabywców. Osiągnięte dzięki temu sukcesy i zgromadzone zasoby, pozwoliły im na rozbudowę oferowanych wyrobów i na przejście do strategii przywództwa kosztowego szerokiego zasięgu.

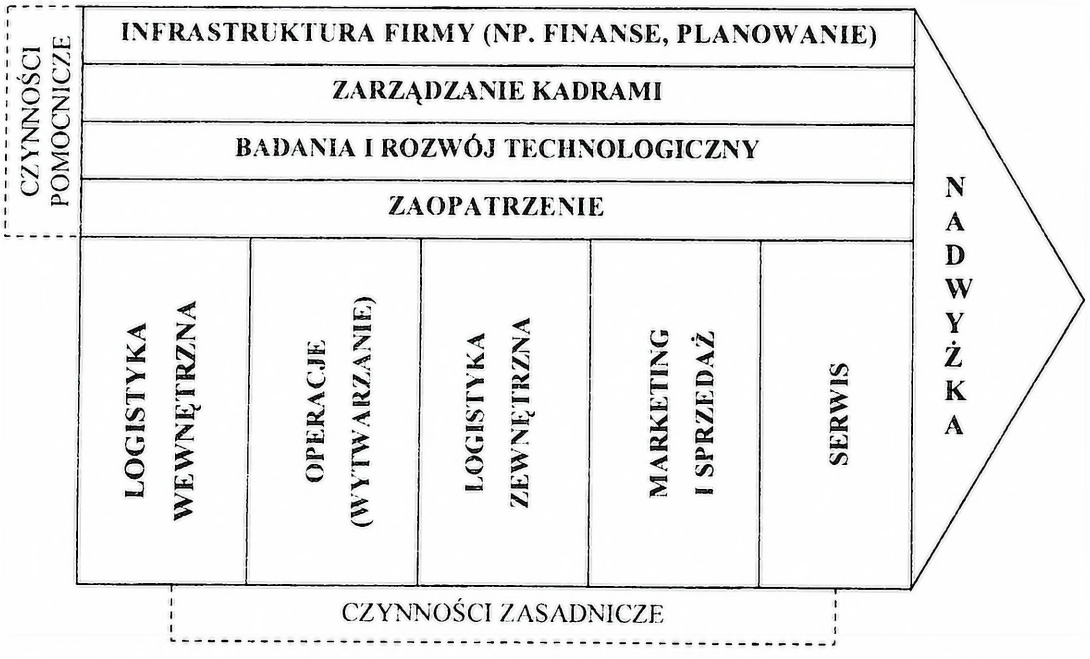
Zróżnicowanie szerokiego zasięgu to ostatni etap, na który wkroczyli stosunkowo niedawno (w drugiej połowie lat osiemdziesiątych), dzięki opanowaniu perfekcyjnych metod zarządzania jakością.

Badania prowadzone na początku lat dziewięćdziesiątych nad polskimi przedsiębiorcami (właścicielami małych przedsiębiorstw), wykazują, że realizują oni stosunkowo najmniej wymagającą strategię przywództwa kosztowego wąskiego zasięgu. Jest to strategia, która wymaga stosunkowo najmniej i najniższej jakości zasobów, ale w przypadku przegranej grozi całkowitą eliminacją firmy z rynku[12].

Źródeł przewagi konkurencyjnej firmy doszukiwać się należy w jej łańcuchu wartości (*value chain*), czyli sekwencji powiązanych ze sobą czynności, prowadzących do wyprodukowania przez nią wartości, której ostatecznym beneficjentem jest nabywca (schemat 1.6).

Schemat 1.6

ŁAŃCUCH WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA (THE VALUE CHAIN)



Opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 37.

[12] K. Obłój, G. Aniszewska, *Norms and Behavior of Polish Strategists*, referat na XV konferencję SCOS, Wyd. WSPiZ, Warszawa 1997, s. 15; M.A. Petraf, *The Cornerstone of Competitive Advantage: a Resource Based View*, „Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, s. 40–45.

Nabywca płacąc za produkt umożliwia realizację wartości dodanej, czyli różnicy między kosztem zewnętrznych zasileń procesu (m.in. surowców, materiałów, energii, kapitału, usług) a ceną zbytu.

Istotą łańcucha wartości jest to, że działa on na zasadzie swoistego iloczynu. Jeżeli gdziekolwiek pojawi się zero lub wartość ujemna, czyli jeżeli którakolwiek z czynności wykonana zostanie poniżej poziomu, wówczas zaprzepaszczeniu ulega wartość wypracowana w wyniku wykonania innych czynności. Wiadomo również, że słaby serwis potrafi „zabić" najlepszy produkt, a kiepskiemu produktowi nie pomoże najlepszy marketing.

Dlaczego łańcuch wartości jednych firm jest korzystniejszy, lepiej zorganizowany i lepiej skoordynowany niż innych? Odpowiedź na to pytanie będzie nieco odmienna w odniesieniu do firm działających na rynkach lokalnych i firm działających na rynkach międzynarodowych i globalnych.

Każde przedsiębiorstwo jest w stanie poprawić swój łańcuch wartości i umocnić swoją przewagę konkurencyjną dwiema drogami poprzez:

– lepsze dostosowanie realizowanych działań do potrzeb rynku;

– poprawę jakości zasobów, którymi firma się posługuje.

Obie wspomniane drogi są oczywiście ściśle powiązane ze sobą i pierwsza możliwość uwarunkowana jest drugą. Lepsze dostosowanie do potrzeb rynku jest tym bardziej prawdopodobne, tym szybsze, skuteczniejsze i tańsze, im wyższej jakości zasobami firma dysponuje.

Lepsze dostosowanie do potrzeb rynku wyraża się w zdolności firmy do dostarczenia klientom wyższej wartości na jednostkę pieniężną wydatkowaną przez nich na zakup jej produktu *(value for money)*. W grę wchodzą tu trzy czynniki: cena płacona przez nabywcę, wartość postrzegana przez nabywcę jako korzyść z zakupu, koszt poniesiony przez firmę. Zdolność do maksymalizacji relacji wartości do ceny przy minimalnym poziomie kosztów jest miarą przewagi konkurencyjnej firmy.

Zgodnie z wynikami najnowszych badań istnieją trzy podstawowe drogi prowadzące do takiego efektu[13]:

– doskonałość operacyjna (*operational excellence*);

– dopasowanie do potrzeb indywidualnego klienta (*customer intimacy*);

– przywództwo produktowe (*product leadership*).

Doskonałość operacyjna to perfekcyjne opanowanie operacji realizowanych w firmie. Najważniejsze z tych operacji to: zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, dostawa do nabywcy i serwis. Doskonałość operacyjna pozwala na zaoferowanie klientowi najniższej całkowitej ceny zakupu i najbardziej dogodnej dostawy. Opiera się na ścisłej standaryzacji (na precyzyjnie określonych procedurach regulujących działania powtarzalne w skali masowej), skomputeryzowanych systemach

[13] M. Treacy, F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, New York 1995, s. 30–48.

informacyjnych działających w czasie rzeczywistym i idealnej koordynacji. Konieczne jest przestrzeganie przez wszystkich uczestników organizacji norm dokładności, dyscypliny, maksymalnej wydajności i oszczędności. Doskonałość operacyjna cechuje, w szczególnie wysokim stopniu, japońskie systemy produkcji i amerykańskie systemy masowej dystrybucji.

General Electric oddaje do dyspozycji dealerów sprzedających sprzęt gospodarstwa domowego tej firmy (pralki, lodówki, zmywarki itp.) system komputerowy Direct Connect. System ten pozwala sprawdzić, czy poszukiwany przez klienta produkt jest w magazynie i zamówić dostawę na następny dzień. Dzięki takiemu rozwiązaniu dealerzy nie muszą utrzymywać kosztownych zapasów w magazynach i mogą oferować szybką dostawę dokładnie tego, czego klienci chcą po niższych cenach. Firma GE z kolei może wymagać od nich, w zamian za zwyczajowe w tej branży wysokie rabaty dla dealerów i dziewięćdziesięciodniowy kredyt kupiecki, utrzymywania co najmniej dziewięciu linii produktowych GE, które stanowiłyby co najmniej 50% obrotów. Firma GE zwiększa sprzedaż, obniża koszty i uzyskuje możliwość masowej produkcji na zamówienie[14].

Dopasowanie do potrzeb indywidualnego klienta następuje wówczas, gdy firma jest w stanie połączyć korzyści skali z indywidualizacją wyrobu. W przypadku masowych dóbr konsumpcyjnych (konfekcja, obuwie, seryjnie produkowany sprzęt) oznacza to elastyczny system produkcji zdolny (dzięki systemom transmisji i przetwarzania danych) do realizacji indywidualnych zamówień. W przypadku środków produkcji, maszyn, urządzeń itp. konieczna jest efektywna komunikacja pomiędzy producentem a nabywcą i wspólne zaprojektowanie wyrobu.

Firma Gustom Foot w zamożnej miejscowości Westport w stanie Connecticut oferuje produkowane na miarę włoskie obuwie luksusowe w cenie lepszych butów seryjnych (ok. 140 USD za parę). Stopy klienta są elektronicznie skanowane. Dane za pomocą teletransmisji są przekazywane do fabryki we Włoszech bezpośrednio na elektronicznie sterowaną linię produkcyjną. Gotowy produkt można odebrać po dwóch tygodniach. Podobnie Levi's oferuje dżinsy dostosowane do indywidualnych wymiarów klientek. Dell Computer ma program dostosowania konfiguracji produkowanego przez siebie sprzętu do indywidualnych potrzeb i preferencji nabywców. Luksusowe hotele Ritz Carlton tworzą dostępne w sieci bazy danych na temat indywidualnych preferencji konkretnych klientów. Wielkie ciężarówki są budowane na indywidualne zamówienia klientów, którzy żądają konkretnych silników, systemów transmisji, wyposażenia kabin itp. Podobnie jest z systemami automatyki przemysłowej (sterowania procesami), liniami obróbczymi, turbinami itp.[15]

---

[14] D. White, *Telefonica Plans Rights Issue to Finance Acquisitions*, „Financial Times", 26 March 1998, s. 44.

[15] J. Holusha, *Making the Shoe Fit Perfectly*, „New York Times", 20 March 1996, s. 36.

Przywództwo produktowe oznacza zdolność firmy do dostarczenia klientom najnowszego produktu. W przypadku gałęzi naukochłonnych oznacza to oparcie produktu na najnowszych badaniach, najwyższy poziom nowoczesności. W przypadku snobistycznych produktów luksusowych może to być ostatni „krzyk mody".

Przedsiębiorstwo, które pragnie uzyskać na danym rynku trwałą przewagę musi zdecydować się na doskonałość w jednej z tych trzech konkurencji i dobry poziom w dwóch pozostałych. Wymaga to oczywiście dużego wysiłku i wielkich nakładów zwłaszcza tam, gdzie firma chce wypracować swoje najsilniejsze atuty.

Firma, która chce uzyskać przewagę konkurencyjną musi pomnażać, rozwijać i doskonalić swoje zasoby. Podstawowymi zasobami przedsiębiorstwa są zasoby materialne, niematerialne oraz umiejętności[16].

Zasoby materialne to ujęte w bilansie składniki majątku przedsiębiorstwa, tj.: budynki, maszyny, urządzenia, pojazdy, ziemia, pieniądze na rachunku bankowym i w kasie, papiery wartościowe i inne. Zasoby niematerialne to: reputacja firmy, znaki firmowe i ich rozpoznawalność na rynku, informacje i bazy danych, kontakty, patenty, sekrety handlowe, tradycja i kultura organizacyjna firmy. Umiejętności to wszystko to, co firma potrafi, szczególnie zaś to, co potrafi lepiej od innych działających na tych samych rynkach. Umiejętności mają o tyle podstawowe znaczenie, że warunkują efektywne wykorzystanie pozostałych zasobów.

Na przykład brytyjscy producenci samochodów o długoletniej tradycji, jak Jaguar, Rover czy Vauxhaul, dysponowali wartościowymi zasobami niematerialnymi w postaci marek, znaków firmowych, tradycyjnej stylistyki i zdolności do wywoływania snobistycznego dreszczyku u niektórych nabywców. Brakowało jednak umiejętności w sferze produkcji i marketingu, a zasoby materialne kurczyły się szybko. Zatem umiejętności trzeba było „zaimportować" od firm, które przejęły kontrolę nad tymi producentami. W przypadku Jaguara był to Ford, Rovera najpierw Honda, a następnie BMW, zaś Vauxhaula General Motors na Europę (Opel)[17]. Podobnie i w Polsce niektóre wartościowe marki i znaki fabryczne zostały przejęte przez zagraniczne firmy dysponujące odpowiednimi umiejętnościami i zasobami materialnymi, np. Żywiec, Pollena 2000, Wedel.

Umiejętności są oczywiście wynikiem zbiorowego procesu uczenia się. Są wśród nich również i takie, które są ważniejsze od innych dla przewagi konkurencyjnej firmy. Nazywane są podstawowymi umiejętnościami – *core competences*[18]. Są to specyficzne dla danej firmy umiejętności praktyczne i poznawcze (formułowanie problemów i rozumienie świata), które umożliwiają zapewnienie wyższej satysfakcji nabywcy aniżeli ta, którą zdolni są zapewnić konkurenci.

---

[16] R. Hall, *A Framework for Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal", vol. 14 1993, s. 28.

[17] Tamże, s. 85.

[18] J. Dytwald, *Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 1996 s. 49–55.

W przypadku Hondy podstawową umiejętnością jest budowanie silników spalinowych o szczególnie wysokiej jakości. Pozwala ona zapewnić wyjątkowo wysoki poziom zadowolenia odbiorcom różnych wyrobów, np.: samochodów, motocykli, kosiarek do trawy, generatorów prądu, skuterów wodnych, skuterów śnieżnych, odśnieżaczy i przycinaczy ogrodowych. Producent obuwia sportowego Nike potrafi znacznie lepiej niż inni projektować wyroby dostosowane do potrzeb określonych grup nabywców (segmenty rynku) i sprzedawać je.

Chcąc zdobywać i umacniać przewagę konkurencyjną firma musi świadomie rozwijać swoje zasoby (tabela 1.1).

Tabela 1.1

MACIERZ PODSTAWOWYCH UMIEJĘTNOŚCI

Nowe kompetencje, obecny rynek: Jakie nowe kompetencje musimy budować, by być uznawanym przez klientów za lidera w perspektywie 10 lat?	*Nowe kompetencje, nowe rynki:* Jakie nowe kompetencje należy zbudować, by stać się uczestnikiem najatrakcyjniejszych rynków przyszłości?
Obecne kompetencje, obecny rynek: Jak najlepiej spożytkować nasze obecne podstawowe umiejętności?	*Obecne kompetencje, nowe rynki:* Na jakich nowych rynkach moglibyśmy wykorzystać nasze obecne podstawowe umiejętności?

Źródło: opracowano na podstawie: G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass 1994.

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, że zarządzanie międzynarodowe daje firmom szczególne możliwości uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej zarówno na rynkach międzynarodowych, jak i globalnych. Wynikają one z międzynarodowej lub globalnej konfiguracji działalności, międzynarodowej lub globalnej koordynacji oraz zasięgu i doświadczenia.

1.5. KONFIGURACJA I KOORDYNACJA MIĘDZYNARODOWYCH DZIAŁAŃ KONKURENCYJNYCH

Konfiguracja to rozmieszczenie różnych elementów łańcucha wartości firmy (różnych rodzajów działalności, takich jak: badania i rozwój, projektowanie, produkcja, marketing, sprzedaż, obsługa posprzedażna) w różnych krajach i na różnych rynkach.

Należy powiedzieć, iż współcześnie warunkiem osiągnięcia korzyści z globalnej konfiguracji jest lokalizacja poszczególnych elementów łańcucha wartości firmy, czyli poszczególnych rodzajów działalności, w tych krajach, w których przynoszą one najwyższą wartość dodaną.

Nie chodzi więc bynajmniej o realizację danej funkcji najniższym kosztem, ale tak, by uzyskać maksymalny przyrost wartości produktu. Przyjrzyjmy się z tego punktu widzenia poszczególnym elementom globalnego łańcucha wartości.

Badania i rozwój

Muszą być one realizowane tam, gdzie można się spodziewać przełomowych lub przynajmniej doniosłych odkryć, czyli tam, gdzie istnieją silne środowiska naukowe, działają silne uczelnie i instytuty badawcze (okolice Bostonu) lub/i chętnie osiedlają się naukowcy (Silicon Valley lub południe Francji). Wobec olbrzymich korzyści, jakie mogą przynieść ważne odkrycia i nowatorskie rozwiązania, cena „mózgów" jest sprawą drugorzędną. Ci, których nie stać na jej zapłacenie, po prostu nie wchodzą do gry. W działalności badawczej i rozwojowej ważną rolę odgrywa swoiste rzemiosło naukowe, którego przykładem mogą być serie eksperymentów lub projektowanie specjalistycznego oprogramowania. Wykonanie tego typu czynności najlepiej jest lokować w krajach, w których cena pracy wysoko kwalifikowanych (na światowym poziomie) uczonych jest stosunkowo niższa. Takimi krajami są np. Indie (światowe centrum projektowania oprogramowania – *software engineering)* lub Rosja, dysponujące licznymi rzeszami znakomitych fizyków[19].

Projektowanie form przemysłowych

Warunkuje ono estetyczną stronę produktu i ma w niektórych przemysłach (np. tekstylny, odzieżowy, obuwniczy, zegarmistrzowski czy meblarski) absolutnie zasadnicze znaczenie dla wielkości wartości dodanej. W wielu innych dziedzinach (np. sprzęt gospodarstwa domowego, audio-wideo, narzędzia czy samochody) poziom estetyczny jest jednym z kilku najważniejszych czynników określających poziom wartości dodanej realizowanej przez firmę. Jednak niemal wszędzie projektowanie ma ważne znaczenie. Tam, gdzie projektowanie ma znaczenie zasadnicze wysoka wartość dodana wymaga nie tylko wysokiej jakości projektu, ale także sławnego imienia projektanta, jak np. Yves Saint Laurent, Versace (odzież i dodatki) lub Pini Farina czy Bertone (karoserie samochodowe). Wielu projektantów drogo sprzedaje swoje imię firmując masowo produkcję (np. Pierre Cardin – odzież i dodatki) lub pozwala innym produkować według swego projektu i pod swoją marką (Porsche, Tiffany). Jest na świecie zaledwie kilka ośrodków projektowania zapewniających wysoką wartość dodaną. Są to Włochy (odzież, tekstylia, obuwie,

[19] A. Bartmess, K. Cerny, *Building Competitive Advantage Through a Global Network of Capabilities*, „California Management Review", Winter 1993, s. 78–103.

karoserie samochodowe), Francja (odzież), kraje skandynawskie (meble, artykuły gospodarstwa domowego). Zatem klub projektantów zapewniających przewagę na rynku globalnym jest mały i ekskluzywny. Wszyscy, którzy chcą taką przewagę uzyskać (jak np. ostatnio koreańscy producenci samochodów), muszą korzystać z jego usług i korzystają (np. karoseria Daewoo Espero została zaprojektowana przez Bertone).

Zaopatrzenie

Przez dostawców zewnętrznych jest realizowane w skali globalnej z maksymalną korzyścią dla firmy wówczas, gdy kończą się zwyczajowe lub narzucone przez przepisy i bariery celne lub niekiedy wewnętrzną politykę firmy trwałe preferencje dla swoich dostawców. Nie oznacza to braku trwałych więzi z dostawcami, lecz jedynie stałą ich ocenę i ciągłe porównywanie z innymi w skali globu. To zaś z kolei oznacza stałą gotowość do zmiany jednych źródeł zaopatrzenia na inne, korzystniejsze dla firmy. Kryteriami oceny dostawców są m.in.: cena, jakość, solidność, terminowość, warunki zapłaty, skłonność dostosowania się do wymogów zamawiającego. Przedmiotem transakcji i umów o zaopatrzenie z zewnątrz staje się coraz szerszy zasięg surowców, półfabrykatów, komponentów oraz wszelkiego rodzaju usług: prac badawczych, projektowych, doradczych, usług technicznych, czynności pomocniczych, takich jak księgowość czy czynności prawne. Często zewnętrzni dostawcy produkują na zlecenie według przekazanych przez zamawiającego wzorów i projektów, stosując jego technologię i dostarczone lub wskazane przez niego materiały. Szerokie odwołanie się do dostawców zewnętrznych pozwala firmie najlepiej wykorzystać swoje podstawowe umiejętności *(core competencies)* i realizować wyłącznie czynności o najwyższej wartości dodanej. Na przykład najbardziej znani światowi producenci obuwia sportowego i odzieży koncentrują się na projektowaniu i marketingu swoich wyrobów, zlecając produkcję na zewnątrz. Stałe poszukiwanie najbardziej korzystnych źródeł zaopatrzenia w skali globu prowadzi bezsprzecznie do zwiększenia przewagi konkurencyjnej firm, które robią to najlepiej (z największą energią i inicjatywą opierając się na najbogatszych zasobach informacyjnych). Sukcesy w tej dziedzinie niekoniecznie wiążą się z wielkością firmy, w większym stopniu zależą od jej globalnej orientacji i sprawności informacyjnej oraz operacyjnej w działaniach na obcych rynkach[20].

Globalizacja funkcji zaopatrzeniowych prowadzi do powstawania swego rodzaju zagłębi zaopatrzeniowych wyspecjalizowanych w określonych produktach i/lub w obsłudze określonych branżowo i/lub geograficznie grup klientów. I tak np. pogranicze USA i Meksyku to baza zaopatrzeniowa przemysłu amerykańskiego, Singapur jest głównym dostawcą twardych dysków do komputerów, Włochy wzornictwa przemysłowego, zaś Daleki Wschód tanich tekstyliów itp.

---

[20] R. Moss-Kanter, *World Class: Thriving Locally in A Global Economy*, Simon & Schuster, New York–Toronto–London 1995, s. 300–328.

Przewaga konkurencyjna firm zaopatrzeniowych jest nietrwała, ponieważ łatwo można ją skopiować i zależy od rozwiązań technologicznych i konstrukcyjnych stosowanych przez zamawiających. Pouczającym historycznym przykładem jest los dostawców naturalnego kauczuku lub w ostatnich latach tajwańskich i koreańskich producentów obwodów scalonych. Trwała przewaga konkurencyjna musi się opierać na unikalnych kwalifikacjach ludzkich, np. takich jak talenty i umiejętności włoskich projektantów. Polska staje się zagłębiem zaopatrzeniowym dla gospodarki europejskiej, a zwłaszcza niemieckiej. Musi więc w coraz większym stopniu opierać swoją przewagę na kwalifikacjach i dobrej organizacji. W przeciwnym razie utraci ją szybko na rzecz tańszych krajów na Wschodzie.

Produkcja

Produkcja, a także często poszczególne jej fazy czy elementy, lokalizowana jest tam, gdzie konkretny proces produkcyjny przyniesie firmie najwyższą wartość dodaną. Analizując przyczyny imponującego rozwoju produkcji przemysłowej (zwłaszcza firm niemieckich i szwajcarskich) w Południowej Karolinie, można przedstawić listę czterech czynników, skłaniających przedsiębiorstwa do lokalizacji produkcji w danym miejscu[21]:

– aktywne działania władz i społeczności lokalnej na rzecz przyciągnięcia inwestycji;

– przyjazny klimat społeczny, pomoc władz, niski poziom ingerencji władz w działalność gospodarczą, wysoka etyka pracy;

– sprawny, nowoczesny i powszechny system edukacji i podnoszenia kwalifikacji;

– szerokie możliwości korzystnej współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami zdolnymi do zapewnienia nie tylko zaopatrzenia i kooperacji, ale także wysoko specjalistycznych usług, m.in.: finansowych, ubezpieczeniowych, handlowych, naukowo-badawczych, inżynierskich, audytorskich, doradczych, prawnych, reklamowych i innych.

Listę tę można by uzupełnić o: infrastrukturę komunikacyjną, telekomunikacyjną, transportową, magazynową oraz wysokość podatków, opłat i danin nakładanych na pracodawców. Analiza oddziaływania tych czynników pozwala wytłumaczyć obserwowane zmiany w lokalizacji produkcji przemysłowej w skali globu, takie jak: przenoszenie przemysłu ze środkowego zachodu USA na południe i do Meksyku, z północy Francji na południe, z tradycyjnych ośrodków przemysłowych Niemiec za granicę, np. do Europy Środkowo-Wschodniej i do USA. Z jednej strony widać swoistą konkurencję między mniej rozwiniętymi krajami, regionami i miejscowościami o przyciągnięcie działalności produkcyjnej, stworzenie nowych miejsc pracy w przemyśle, z drugiej zaś swoiste przenoszenie przemysłów i czynności produkcyjnych o niższej wartości dodanej z krajów i regionów najwyżej

[21] Tamże, s. 243–282.

rozwiniętych, które w coraz większym stopniu specjalizują się w usługach, działalności badawczo-rozwojowej, projektowej, edukacyjnej i innych przedsięwzięciach o najwyższej wartości dodanej.

Marketing, pośrednictwo handlowe i dystrybucja

W firmach międzynarodowych i globalnych muszą być te zagadnienia realizowane na głównych, czołowych rynkach i/lub w szczególnych, niemal magicznych miejscach, będących „bramami" do tych rynków lub swoistymi „zwornikami" kilku wielkich rynków. Taką rolę odgrywa Miami pomiędzy rynkiem północnoamerykańskim a latynoamerykańskim lub Hongkong jako „brama" do Państwa Środka. W okresie zimnej wojny taką rolę w stosunku do krajów bloku wschodniego odgrywały Wiedeń i Berlin Zachodni. W tej chwili rywalizują o nią Budapeszt, Praga, Warszawa i Berlin. Można przypuszczać, że z rywalizacji tej wyjdą zwycięsko Berlin i jedna ze stolic Europy Środkowo-Wschodniej. Do określenia czynników, które sprzyjają lokalizacji centrów międzynarodowego handlu, pomocne mogą być badania źródeł sukcesu Miami jako centrum międzynarodowego handlu. Wymienia się pięć podstawowych czynników[22]:

– wielokulturowość ułatwiającą kontakty handlowe;

– możliwość wyboru spośród wielu różnych rynków i ich segmentów;

– komfortowe warunki prowadzenia interesów (m.in. stabilny, ale niekrępujący system prawny, rozwinięta infrastruktura, dobre warunki bytowe, dostępność wysokiej jakości usług, zwłaszcza marketingowych i handlowych po rozsądnej cenie);

– liczna społeczność międzynarodowych przedsiębiorców i inwestorów dysponujących znacznym kapitałem (zwłaszcza kapitałem wysokiego ryzyka *(venture capital)*, wysoki poziom umiejętności i wysoka kultura handlu, dystrybucji i marketingu);

– stymulujące oddziaływanie handlu międzynarodowego na inne dziedziny gospodarki, np. hotele, restauracje, bankowość, rozrywka, produkcja (np. odzieży w Hongkongu, instrumentów medycznych w Miami, mebli dla nabywców z obszaru byłego ZSRR na wschodnich obszarach Polski), usługi.

Marketing musi być realizowany na konkretnym rynku z uwzględnieniem jego specyfiki kulturowej i instytucjonalnej. Dotyczy to zwłaszcza rynków wiodących dla danych grup produktów, czyli największych, najbardziej wymagających i najbardziej konkurencyjnych. Na przykład uważa się, że spektakularne niepowodzenie Volkswagena na rynku amerykańskim w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych wynika stąd, że marketing prowadzono z Niemiec, czego wyrazem było m.in. wyjątkowo niefortunne hasło reklamowe „*German Engineering*" – niemiecka technika – odebrane w USA jako aroganckie.

[22] Tamże, s. 283–324.

Serwis i wspomaganie nabywców

Musi być one realizowane w bezpośrednim kontakcie z nimi i w miejscu użytkowania produktu lub w bezpośredniej jego bliskości. Wymaga to po pierwsze stworzenia odpowiedniego systemu komunikacji pomiędzy firmą a nabywcami i użytkownikami jej produktów (np. bezpłatne połączenia telefoniczne dla użytkowników oprogramowania firmy Microsoft), po drugie stworzenia, utrzymania i rozwoju sieci punktów obsługi, po trzecie przyjęcia określonych zasad i procedur (takich jak reguły dokonywania napraw gwarancyjnych). Obsługa może być źródłem przewagi konkurencyjnej, tak jak w przypadku znanego producenta ciężkich maszyn do robót ziemnych firmy Caterpillar, który zobowiązuje się dostarczać części zamienne do swoich maszyn i dokonywać napraw w ciągu dwudziestuczterech godzin od otrzymania zgłoszenia, bez względu na miejsce na kuli ziemskiej, w którym znajduje się sprzęt. Oferowany sprzęt często używany jest przy budowie dróg, rurociągów, tam itp. w rejonach odległych od cywilizacji. Nowe rynki wymagają obsługi i wsparcia i to często zanim sprzedaż osiągnie poziom, który gwarantuje zwrot nakładów.

Globalne rozmieszenie poszczególnych elementów łańcucha wartości daje firmie przewagę konkurencyjną w stosunku do tych konkurentów, którzy ograniczają się do jednego kraju lub regionu. Globalna konfiguracja działalności firmy pozwala bowiem maksymalizować wartość dodaną w każdym kolejnym ogniwie łańcucha wartości w czasie, gdy firmy lokalne muszą zadowalać się takimi przyrostami wartości, na jakie pozwalają warunki otoczenia. Oczywiste jest, że uszyty w Polsce garnitur marki Pierre Cardin osiąga na rynku (zarówno polskim, jak i zagranicznym) wyższą cenę aniżeli bardzo podobny garnitur lokalnej polskiej marki być może uszyty w tej samej fabryce z tego samego surowca. Wartość dodana jest tym większa, im bardziej ekskluzywna marka i sławniejsi projektanci. Firma General Electric konsekwentnie dąży do umiędzynarodowienia łańcucha wartości dla wszystkich swoich podstawowych grup produktowych i tak[23]:

– w grupie artykułów gospodarstwa domowego tanie kuchenki są wytwarzane w Indiach we współpracy z firmą Godrej. Kuchenki gazowe na rynek amerykański produkowane są w Meksyku we współpracy z firmą Mabe. W Meksyku funkcjonuje także ośrodek badawczo-rozwojowy artykułów gospodarstwa domowego;

– GE Capital (usługi finansowe) utworzył specjalny fundusz wysokości 200 mln USD w celu inwestowania w systemy energetyczne w Azji. W Polsce GE Capital nabył bank Solidarity Chase w Gdańsku specjalizujący się m.in. w operacjach leasingowych, a także bank komercyjny, który już funkcjonuje w Chinach;

– w grupie silników lotniczych GE zwiększa sprzedaż w Chinach do wysokości 500 mln USD w 1993 r. Otworzono centra obsługi w 17 chińskich miastach, biuro marketingu zostało przeniesione z Cincinati do Pekinu; a duży zakład remontowy silników powstał w Indonezji;

---

[23] *The Productivity Pacesetters*, „Business Week", 14 June 1993.

– w grupie produktowej mas plastycznych GE kupiło zakład produkcji żywic w Meksyku oraz zakład produkcji mas plastycznych w Indiach, a także w Singapurze;

– w zakresie sprzętu medycznego GE we współpracy z chińską Hangwei Medical Systems produkuje aparaty rentgenowskie na rynek lokalny i na eksport. Podobne przedsięwzięcia we współpracy z lokalnymi producentami prowadzone są w Indiach i w Tajlandii;

– w grupie produktowej systemów energetycznych (6–8 mld USD rocznej sprzedaży) GE oczekuje połowy wpływów z rynku azjatyckiego. W Meksyku GE utworzyło konsorcjum w celu zbudowania elektrowni o wartości ok. 600 mln USD;

– w grupie źródeł światła GE kupiło fabryki na Węgrzech (Tunsgram) i w Anglii (EMI) oraz utworzyło centrum badawczo-rozwojowe źródeł światła w Anglii.

Firma GE stale zmienia i modyfikuje globalną konfigurację swoich działań, dostosowując się m.in. do zmian koniunktury w różnych krajach i regionach świata. Analizując zagadnienie *międzynarodowej koordynacji* w celu przedstawiania jej istoty zasadne jest wykorzystanie przykładów z działalności firm.

U progu dekady lat dziewięćdziesiątych Center for Information Systems Research w Massachusets Institute of Technology – MIT przewidywał, że w nadchodzących latach podstawą przewagi konkurencyjnej firm na rynkach międzynarodowych będzie doskonalenie umiejętności kształtowania związków między działaniami wewnątrz i na zewnątrz firmy, czyli innymi słowy koordynacja coraz bardziej złożonych sieci zależności. Prognoza ta okazała się trafna[24]. Na podstawie wieloletnich badań czołowych firm globalnych General Electric, Microsoft, Toyota można stwierdzić, że podstawą ich sukcesu jest zdolność do maksymalizacji wartości dodanej w skali całej firmy, skuteczna koordynacja działań realizowanych w różnych miejscach globu, różnych pionach funkcjonalnych, na różnych rynkach i w różnych grupach produktowych. Jest to zadanie o trudnym do wyobrażenia stopniu złożoności. Nie da się go zatem zrealizować *ex ante* przy użyciu jakichkolwiek cudownych formuł czy algorytmów oraz formalnych reguł i zasad postępowania[25].

Sekret polega na tworzeniu sieci zdolności *(capabilities),* czyli umiejętności *(competencies)* i zasobów *(resources)* oraz innych warunków ich wykorzystania w tworzeniu wartości dla klienta i dla firmy. Chodzi zatem o stworzenie potencjału, którego wykorzystanie stanowi odpowiedź na zmieniające się sytuacje. Firmy, które podążają tą drogą, określane bywają mianem korporacji modularnych skoncentrowanych na rynku, kliencie i jego potrzebach oraz szybko pozyskujących z zewnątrz to wszystko, czego potrzeba, by sprostać wyzwaniom rynku. Koordynacja dotyczy więc działań realizowanych zarówno wewnątrz firmy, jak i na ze-

---

[24] J. Rockart, J. Short, *IT in the 90s: Managing Organizational Interpedence*, „Sloan Management Review" 1989, s. 35.

[25] D.P. Cushman, S.S. King, *Continously Improving an Organization's Performance*, SUNY Press, Albany, New York 1997, s. 90.

wnątrz we współpracy z klientami, dostawcami i partnerami. Jako szczególnie wyraziste przykłady takiego podejścia podaje się firmy komputerowe Dell czy Sun, producentów obuwia sportowego – Nike i Reebok czy odzieży – Brooks Brothers[26].

Firma Dell Computers koncentruje się na marketingu i obsłudze klienta czyniąc z nich punkt wyjścia koordynacji innych działań firmy. Dell posiada tylko dwie małe fabryczki, w których montuje komputery z zakupionych części. Niewielkie inwestycje w kapitał trwały zapewniają firmie elastyczność. Wartość sprzedaży wynosi 35 USD na każdy dolar zainwestowany w środki trwałe (Compaq ma ten wskaźnik na poziomie zaledwie 3 USD). Wielkie środki przeznacza się natomiast na wyposażenie i wsparcie informacyjne oraz logistyczne (komputery, środki łączności, bazy danych) oraz na stałe doskonalenie licznej armii ponad 600 sprzedawców, którzy bezpośrednio kontaktują się z nabywcami (którzy dowiadują się o produktach Delia z ogłoszeń prasowych i katalogów), umożliwiając im zamówienie sprzętu o wyraźnie określonych charakterystykach i konfiguracji z pominięciem kosztownych pośredników. Dzięki temu produkt jest tańszy i lepiej dostosowany do potrzeb i wymogów nabywcy. Firma zaś realizuje zamówienia opierając się niemal wyłącznie na dostawcach zewnętrznych. Na podobnej zasadzie działają dostawcy Delia. Dobrym przykładem także jest firma Quantum z Milpitas w Kalifornii, która produkuje napędy twardych dysków o wartości ponad miliarda dolarów rocznie. Nowe produkty są opracowywane wspólnie z odbiorcami. Firma zaczyna ich produkcję w małych seriach sygnalnych, a następnie zleca masową produkcję na zewnątrz japońskiej firmie Matsushita Kotobuki Electronics. Technologia i oprzyrządowanie są przygotowywane jednak wspólnie. Japończycy uczestniczą w projektowaniu wyrobów w Kalifornii, a Amerykanie w procesie produkcji w Japonii. Koordynacja dokonuje się zatem przez współpracę pomiędzy ludźmi spontanicznie i „w czasie rzeczywistym", a nie przez jakiekolwiek rozwiązania formalne[27].

Tak więc międzynarodowa koordynacja polega na takim doborze sieci powiązań, współpracy i uzgodnień pomiędzy jednostkami wewnętrznymi firmy i jej zewnętrznymi partnerami w różnych krajach, by zmaksymalizować przewagę konkurencyjną firmy na konkretnym rynku.

Można wskazać pięć etapów budowy międzynarodowej siatki zdolności umożliwiającej rzeczywistą koordynację działań[28]:

1. Identyfikacja głównych źródeł wartości produktu w ocenie nabywców.

2. Określenie podstawowych lub krytycznych zdolności umożliwiających maksymalizację wartości nabywcy.

---

[26] S. Tully, *Modular Corporation*, „Fortune", 8 February 1993, s. 36.

[27] Tamże, s. 53.

[28] A. Bartmess, K. Cerny, *Building Competitive Advantage Through a Global Network of Capabilities*, „California Management Review", Winter 1993, s. 78–103.

3. Ustalenie podstawowych zewnętrznych i wewnętrznych relacji umożliwiających posiadanie tych zdolności.

4. Ocena dynamiki tych relacji.

5. Analiza finansowa sieci powiązań.

Punktem wyjścia identyfikacji źródeł wartości produktu musi być ustalenie przyczyn, dla których jest on kupowany przez konkretne grupy nabywców i jaka jest względna waga każdego czynnika na poszczególnych rynkach. Na przykład wiadomo, że w Polsce cena samochodu ma większe znaczenie niż na rynkach krajów zamożniejszych.

Warto zwrócić uwagę na ważne wspólne wymaganie wszystkich współczesnych rozwiniętych rynków a mianowicie na zdolność firmy do szybkiego reagowania na zmieniające się wymogi nabywców, zmiany technologii i zdolność dostarczania na rynek nowych produktów *(speed to market).* Kiedyś uważano, że przestarzałe, niespełniające już najwyższych wymogów produkty można jeszcze przez długi czas z powodzeniem sprzedawać na mniej rozwiniętych rynkach. W warunkach globalizacji jest to polityka, która nie wróży sukcesu. Po pierwsze odbiera firmie korzyści skali (produkcję w wielkich seriach na wszystkie rynki) oraz naraża ją na konkurencję, którą musi przegrać najpierw na zaniedbywanych rynkach, a później na pozostałych. Przykładem takiej klęski była koncepcja „traktora dla Trzeciego Świata" brytyjskiej firmy Massey Fergusson z lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych.

Szczególnie istotne jest zidentyfikowanie tych oczekiwań nabywców, których spełnienie usprawiedliwia skokowy wzrost ceny i wartości dodanej (szczególnie wówczas, gdy spełnienie takich oczekiwań wiąże się z nieproporcjonalnie małym nakładem). Przykładem może być dodanie mikroprocesora do kuchenki gazowej lub sprzedaż artykułów spożywczych jako naturalne, niskokaloryczne, obniżające poziom cholesterolu itp. Takie oczekiwania uważane za swego rodzaju dźwignie ekonomiczne *(economic leverage points)* są oczywiście nieco odmienne na różnych rynkach, w różnych segmentach i w różnych krajach. Na przykład uważa się, że w USA nabywcy są szczególnie czuli na argumenty z zakresu zdrowia i bezpieczeństwa, a Niemcy trwałości, niezawodności i solidności. Szczególnie cenne są te dźwignie, które w danej grupie produktowej są wspólne dla podstawowych rynków, umożliwiają bowiem osiągnięcie znacznych korzyści skali, które pozwalają zmniejszyć jednostkowe koszty projektowania, produkcji i marketingu.

Określenie podstawowych umiejętności to innymi słowy identyfikacja tych procesów w firmie, których wyjątkowo perfekcyjna realizacja pozwala na uzyskanie cenionych przez nabywców cech produktu i zarazem wspomnianych wcześniej ekonomicznych dźwigni wartości. Źródłem tak pojmowanych podstawowych umiejętności są ludzkie umiejętności, wsparte i wzmocnione przez procedury formalne, kulturę organizacyjną i odpowiednie wyposażenie firmy w środki technicz-

ne i materialne. Przykłady podstawowych umiejętności dla kilku wybranych firm działających w różnych gałęziach zostały przedstawione w tabeli 1.2.

Zarządzanie międzynarodowe ułatwia identyfikację podstawowych umiejętności dla firmy działającej w określonym przemyśle, ponieważ w skali międzynarodowej repertuar takich cech i firm będących ich posiadaczami jest znacznie szerszy.

Tabela 1.2

PRZYKŁADY PODSTAWOWYCH UMIEJĘTNOŚCI W WYBRANYCH FIRMACH

FIRMA (PRZEMYSŁ, W KTÓRYM DZIAŁA)	CHARAKTERYSTYKA KONKURENCJI W PRZEMYŚLE	PRZYKŁADY PODSTAWOWYCH UMIEJĘTNOŚCI
Applied Materials – urządzenia do produkcji półprzewodników	Podstawowe znaczenie technologii. Wysokie wymagania w zakresie dostosowania wyrobu do oczekiwań klienta i serwisu	Szybkość i nowoczesność procesów rozwoju wyrobów. Krótkie terminy dostaw produktów dokładnie dostosowanych do potrzeb nabywców
Cooper Tire – opony do samochodów osobowych i ciężarowych	Rynek masowy. Nabywcy nie odróżniają producentów. W decyzjach zakupu kierują się ceną i rekomendacją sprzedawcy	Niski koszt rozwoju i produkcji. Stała kontrola kosztów i zdolność do ich ograniczania. Stałe doskonalenie obsługi klientów
Analog Devices – analogowe i cyfrowe półprzewodniki	Podstawową przesłanką zakupu są parametry techniczne wyrobu. Utalentowani projektanci są najważniejszymi kreatorami wartości dodanej i najrzadszym zasobem	Zdolność do pozyskiwania, rozwoju i utrzymania utalentowanych pracowników koncepcyjnych
Sun Microsystems – sprzęt komputerowy	Produkt łatwy do skopiowania. Konkurencja opierająca się na najnowszej dostępnej technologii	Krótki cykl rozwoju nowych produktów oparty na najnowszej technice. Elastyczność operacyjna
Motorola – półprzewodniki, sprzęt elektroniczny	Technologia, koszt produkcji i jakość	Stałe podnoszenie jakości. Krótki cykl rozwoju nowych wyrobów. Elastyczność operacyjna
Tandy/Radio Shack – produkcja i sprzedaż detaliczna sprzętu elektronicznego i zabawek	Cena i dostępność najmodniejszych w danym momencie i najbardziej poszukiwanych produktów	Zdolność do szybkiego i prawidłowego przewidywania trendów dominujących na rynku. Elastyczność operacyjna

Źródło: A. Bartmess, K. Cerny, *Building Competitive Advantage Through a Global Network of Capabilities*, „California Management Review", Winter 1993, s. 82.

Mimo wszystko jednak są one trudne do nabycia i utrzymania nawet przez firmy globalne o wysokiej kulturze zarządzania. Wynika to z kilku ważnych względów, a mianowicie:

1. Podstawowe umiejętności dotyczą wysoce złożonych procesów, w które są zaangażowane różne grupy, komórki organizacyjne i konkretne osoby. Opanowanie określonych wzorców współpracy wymaga długotrwałego procesu organizacyjnego uczenia się. Firma, która rozpoczęła wcześniej ten proces, ma przewagę nad innymi.

2. Więzi organizacyjne, na których opierają się podstawowe umiejętności, mają z reguły charakter międzyfunkcjonalny i „przecinają" tradycyjne piony w strukturach organizacyjnych.

3. Podstawą jest harmonijna współpraca, oparta na dobrym porozumieniu i zaufaniu między ludźmi, którą bardzo trudno uzyskać w wielkich sformalizowanych strukturach, zwłaszcza międzynarodowych. Konkurencja bezlitośnie zmusza jednak do podjęcia tego wyzwania.

Identyfikacja najważniejszych związków międzyfunkcjonalnych i międzyorganizacyjnych (zewnętrznych) warunkuje wymagane przez konkurencję podstawowe umiejętności. Punktem wyjścia musi być precyzyjne określenie przebiegu procesów *(process maping)* do uzyskania produktów zapewniających przewagę konkurencyjną na rynku. Pomimo tego należy doprowadzić do ustalenia tych faz procesów, w których przekraczają one sztywne granice między pionami funkcjonalnymi (lub inaczej określonymi np. według produktu lub rynku komórkami organizacyjnymi) wewnątrz organizacji oraz między firmą a jej otoczeniem. Na przykład dla producentów odzieży i obuwia podstawowe znaczenie mają relacje współdziałania między marketingiem, projektowaniem, produkcją a sprzedażą. Podstawowe znaczenie ma określenie najważniejszych parametrów (cech) tych relacji, od których zależy ich sukces. Mogą to być:

– wymogi w zakresie wymiany informacji (złożoności, konkretności, aktualności, szybkości przepływu);

– wymogi w zakresie relacji międzyludzkich (podobieństwa kwalifikacji, zaufania, chęci współpracy).

Przykłady wewnątrz- i międzyorganizacyjnych relacji wspierających podstawowe umiejętności przedstawia tabela 1.3.

Za najważniejsze dla przewagi konkurencyjnej firmy na rynku międzynarodowym uważają te relacje wewnątrz- i międzyorganizacyjne, w których występuje funkcja badań i rozwoju[29]:

– B + R, marketing;
– B + R, marketing, produkcja;
– B + R, marketing, produkcja, informacja.

---

[29] D.P. Cushman, S.S. King, *Communication and High Speed Management*, SUNY Press, Albany, New York 1995, s. 36.

Tabela 1.3

PRZYKŁADY RELACJI WSPIERAJĄCYCH PODSTAWOWE UMIEJĘTNOŚCI FIRMY

PODSTAWOWE UMIEJĘTNOŚCI	WSPIERAJĄCE RELACJE
Szybkość i nowoczesność cyklu rozwoju nowych wyrobów	– Produkcja i projektowanie – Projektowanie i najbardziej wymagający klienci – Projektowanie i dostawcy części oraz komponentów wysokiej technologii
Szybkość dostawy produktów wysoce dostosowanych do wymagań nabywców	– Produkcja i projektowanie – Sprzedaż i projektowanie – Klienci i sprzedaż – Sprzedaż i produkcja
Niski koszt rozwoju wyrobów i produkcji, zdolność do stałego obniżania kosztów	– Produkcja i projektowanie – Marketing i projektowanie – Klienci i marketing – Rachunkowość i produkcja; Kierownictwo firmy i robotnicy
Stała poprawa jakości	– Produkcja i projektowanie – Najbardziej wymagający klienci i produkcja – Kierownictwo firmy i robotnicy
Zdolność do pozyskiwania, utrzymywania i rozwoju najbardziej utalentowanych pracowników	– Pion personalny i wszystkie inne funkcje w firmie – Kierownictwo i pracownicy – Pion personalny i najwyższe kierownictwo
Stała poprawa obsługi nabywców	– Wszystkie funkcje i grupy najbardziej wymagających nabywców – Sprzedaż i projektowanie – Sprzedaż i produkcja – Obsługa i projektowanie – Obsługa i produkcja – Dystrybucja i produkcja
Elastyczność operacyjna	– Produkcja i projektowanie – Produkcja i klienci – Produkcja, sprzedaż i dystrybucja – Systemy informacyjne i produkcji

Źródło: A. Bartmess, K. Cerny, wyd. cyt., s. 83.

W warunkach umiędzynarodowienia łańcucha wartości firmy owe relacje, tak ważne dla koordynacji działalności firmy, często przekraczają dziesiątki granic międzypaństwowych i międzykulturowych.

Ocena dynamiki relacji warunkujących podstawowe umiejętności firm polega na przewidzeniu i zaplanowaniu serii posunięć prowadzących do lepszej koordynacji działań firmy w skali globalnej i zwiększenia jej przewagi konkurencyjnej. Taki program musi się opierać na identyfikacji podstawowych czynników określających wpływ sieci powiązań na pozycję konkurencyjną firmy. Myśl tę dobrze ilustruje przytoczony poprzednio przykład firmy Applied Materials, która w pierwszym ruchu przeniosła do Japonii część sprzedaży, aby następnie ulokować tam badania i rozwój oraz produkcję. Zasadniczą przesłanką takiej sekwencji działań było przekonanie, że japońscy producenci półprzewodników staną się dominującą, najbardziej zaawansowaną technicznie i najbardziej wymagającą grupą wytwarzającą maszyny i urządzenia służące do ich produkcji. Podobnie producenci obuwia sportowego planują przenoszenie produkcji z jednych krajów azjatyckich do innych, w miarę jak zmieniają się tam koszty pracy. Pierre Cardin z kolei decyduje się utrzymać przez dłuższy czas swoje polskie imperium (kilkanaście zakładów odzieżowych), wychodząc zapewne z założenia, że relacja kosztu i jakości pracy będzie tam przez dłuższy czas korzystna.

Analiza finansowa sieci powiązań ma na celu określenie wpływu powiązań wewnątrz- i międzyorganizacyjnych na rentowność firmy jako całości. Szczególnie istotne jest:

– uwzględnienie wpływu oszczędności w jednych obszarach na wzrost kosztów innych, np. dla firmy amerykańskiej produkującej głównie na rynek amerykański przesunięcie produkcji za granicę obniża co prawda koszty wytwarzania, ale podnosi koszty transportu, dystrybucji i zapasów. Do tego należy dołożyć wzrost kosztów związanych z dodatkowymi formalnościami (np. celnymi) oraz zmianami w projektach technicznych, a także ryzyko kursowe, wynikające ze zmian kursów walut;

– wzięcie pod uwagę ryzyka związanego ze zmianami cen i kosztów na różnych rynkach, np. w wielu krajach (m.in. na obszarze byłego ZSRR) trzeba uwzględnić różnego rodzaju nieformalne opłaty, a także koszty opóźnień związanych z biurokratycznymi procedurami. W niektórych rejonach świata wlicza się w koszty ryzyko konfiskaty lub nacjonalizacji majątku;

– uwzględnienie zmiennych w czasie stawek podatków, ceł, opłat i wynagrodzeń, poziomu inflacji w różnych krajach i związanych z tym cen wewnętrznych stosowanych w rozliczeniach pomiędzy jednostkami tej samej firmy działającymi w różnych krajach. Swoistą sztuką jest ponoszenie kosztów w krajach o wysokich podatkach i realizacja zysków tam, gdzie podatki są niskie. Szczególne osiągnięcia w tym zakresie przypisuje się globalnym firmom japońskim w branży samochodowej czy elektroniki użytkowej.

Sprzedaż produktu na międzynarodowym rynku wymaga starannego, świadomego ukształtowania zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych powiązań. Z jednej strony projektowanie i rozwój nowych wyrobów musi dokonywać się w stałym kontakcie z zagranicznymi filiami firmy prowadzącymi sprzedaż na zagranicznych rynkach, aby produkt można było dostosować do ich specyficznych wymogów. Z drugiej strony niezbędne są sojusze i porozumienia z zagranicznymi producentami i dystrybutorami sprzętu, aby skłonić ich do stosowania, np. w komputerach oprogramowania Microsoftu oraz dostosowania sprzętu do charakterystyk tego oprogramowania.

1.6. KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z MIĘDZYNARODOWEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Umiędzynarodowienie i globalizacja działalności pozwalają przedsiębiorstwom na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, wynikającej z synergii działań realizowanych w różnych przemysłach i grupach produktowych oraz w różnych krajach. Fakt, że działania te realizowane są pod jednym dachem, w ramach jednej firmy, przez współpracujące i kontaktujące się ze sobą zespoły ludzkie, sprzyja powstawaniu w firmie i w jej otoczeniu (na rynku) dodatkowych wartości, które umacniają jej pozycję konkurencyjną i tym samym sprzyjają międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw. Wśród wartości wymienić należy[30]:

– swoiste korzyści skali wynikające z połączenia w ramach przedsiębiorstwa funkcji (B + R, marketing, zaopatrzenie, sprzedaż, logistyka i inne) realizowanych wspólnie w odniesieniu do działań podejmowanych w różnych krajach i w odniesieniu do różnych grup produktowych;

– korzyści z kumulacji wiedzy i umiejętności wynikające z wykorzystywania w jednych krajach i dziedzinach działalności firmy wiedzy i umiejętności nabytych uprzednio w innych;

– korzyści z międzynarodowych powiązań i kontaktów ułatwiające dostęp do powiązanych ze sobą rynków zbytu oraz zasobów i czynników produkcji;

– korzyści wynikające z niedoskonałości rynku globalnego powstają na skutek różnic cen czynników wytwórczych na różnych rynkach narodowych (przypisywanych niedoskonałej informacji, niedoskonałej przenośności czynników oraz interwencyjnym i protekcjonistycznym działaniom rządów, różnicom w systemach podatków, opłat itp.), odmienności faz cyklu koniunkturalnego na różnych rynkach, a także wahań kursów walut.

Trwała przewaga konkurencyjna korzyści zasięgu i doświadczenia wynika w głównej mierze z efektu synergii, który spowodowany jest równoczesnym pro-

[30] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 31–53; W. Taylor, *The Business of Innovation: an Interview with Paul Cook*, „Harvard Business Review", March-April 1990, s. 36–55.

wadzeniem przez tę samą firmę działań gospodarczych w wielu różnych krajach i na wielu różnych rynkach produktowych.

Korzyści skali działania firm międzynarodowych są szczególnie wyraźnie dostrzegalne w odniesieniu do badań i rozwoju oraz marketingu.

W obszarze badań i rozwoju efekty międzynarodowej skali działania firm międzynarodowych wzmacniają korzyści, wynikające z wielości produktów wytwarzanych i sprzedawanych przez te firmy. Łącznie stwarzają one wystarczające podstawy ekonomiczne do prowadzenia badań naukowych jednocześnie w obszarze wszystkich podstawowych technologii *(core technologies)*, które znajdują zastosowanie w większości lub wszystkich dziedzinach, w których firma działa, umożliwiając tym samym najwyższy poziom nowoczesności (a zatem i konkurencyjności) zarówno produktów, jak i procesów. Firmy o mniejszym zasięgu działania (wysoce wyspecjalizowane lub działające na jednym lub kilku rynkach narodowych) nie są w stanie osiągnąć tego poziomu. Wśród owych podstawowych technologii zasadnicze znaczenie mają:

– inżynieria materiałowa (nowe sztuczne materiały, jak np. masy plastycznej kompozyty),
– robotyka i automatyka,
– elektronika,
– informatyka, teleinformatyka i systemy oprogramowania,
– biotechnologie.

Nietrudno zauważyć, że każdy nowoczesny wysoce przetworzony produkt o wysokiej wartości dodanej (np. lokomotywa, traktor, lodówka, zegarek, statek, sprzęt sportowy) wymaga jednoczesnego zastosowania większości spośród tych technologii. Największe szanse osiągnięcia najwyższego poziomu w każdej z nich mają te firmy, które sprzedają wiele wysoko przetworzonych wyrobów w dużej liczbie krajów, a zwłaszcza na wszystkich największych rynkach świata. Dlatego poza bardzo wyspecjalizowanymi małymi firmami globalnymi (takimi jak np. światowy lider w produkcji szybowców sportowych polski PZL Świdnik) coraz mniej jest już dzisiaj liczących się producentów jednego tylko wyrobu lub grupy wyrobów (takich jak lokomotywy, traktory czy statki). Wszyscy oni stają się częściami mniej lub bardziej zdywersyfikowanych firm globalnych.

Asea Brown Boveri największy europejski koncern elektrotechniczny powstał w 1987 r. z połączenia dwóch europejskich liderów w tej branży: szwedzkiej firmy Asea (dominującej na rynkach krajów skandynawskich) i szwajcarskiej Brown & Boveri (lidera na rynku szwajcarskim i niemieckim). Już w 1991 r. firma funkcjonowała w 140 krajach, zatrudniała 215 tys. pracowników w ponad 1100 przedsiębiorstwach, w ramach których działało ponad 4500 centrów zysku[31].

Wspomniana firma działa w ośmiu podstawowych grupach produktowych *(business segments)*: elektrownie, systemy przesyłu energii, maszyny i urządzenia

[31] *ABB Annual Report*, ABB, Zurich 1991, s. 2–3.

przemysłowe, systemy transportowe, systemy ochrony środowiska, usługi finansowe i pozostałe dziedziny. Każda z tych grup produktowych obejmuje wiele dziedzin, np. w grupie pozostałych są: silniki, sprężarki, telekomunikacja, systemy informacyjne, obwody scalone, materiały instalacyjne, budowa linii przesyłowych, systemy centralnego ogrzewania.

Budżet badań i rozwoju ABB już w 1990 r. był bliski 1,5 mld USD *(ABB Annual Report 1991)*. W sektorze B + R firma zatrudnia kilkanaście tysięcy badaczy i inżynierów, którzy pracują w całej sieci powiązanych ze sobą laboratoriów i centrów badawczych położonych m.in. w: Szwecji, Finlandii, Norwegii, Niemczech, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii, USA. Badania podstawowe prowadzone są m.in. w takich dziedzinach, jak: półprzewodniki, paliwa, izolacje wysokiego woltażu, nadprzewodnictwo w wysokich temperaturach, systemy spalania w kotłach przemysłowych, silniki wysokoprężne wielkich mocy, informatyka i oprogramowanie, superszybkie koleje[32].

Efekty tych badań pozwalają firmie oferować unikalne produkty, np. takie jak najbardziej wydajny na świecie podmorski kabel przesyłowy energii wysokiego napięcia łączący Danię ze Szwecją, najbardziej wydajne turbiny gazowe, światłowodowe układy sterowania przesyłem energii elektrycznej, szybkie lokomotywy dla specjalnej linii kolejowej „Metroliner" łączącej Waszyngton z Nowym Jorkiem. Te i tym podobne unikalne produkty są wynikiem współpracy pomiędzy centrami badawczymi firmy i zdolności koncentracji globalnego potencjału badawczego w różnych dyscyplinach na wybranych produktach.

Marketing międzynarodowy i globalny polega na standaryzacji w skali takich podstawowych elementów marketingu (marketing-mix), jak: produkt, opakowanie, promocja, reklama, dystrybucja i cena. W odniesieniu do konkretnych produktów i konkretnych rynków narodowych różne elementy marketingu mogą podlegać umiędzynarodowieniu i globalizacji w różnym stopniu.

Przy marketingu globalnym nie chodzi jednak tylko o standaryzowanie samego procesu marketingowego. Również ujednolicanie sposobów analizowania rynku przez filie operujące w różnych krajach oraz stosowanie jednolitych zasad opracowywania planów działań marketingowych, to także metody przenoszenia z kraju do kraju umiejętności i wysokich standardów marketingowych[33].

Tak pojmowane umiędzynarodowienie marketingu, dotyczące zarówno poszczególnych jego elementów, jak i procedur i stylu działania firmy w obszarze marketingu, przynosi różnorodne korzyści wzmacniające pozycję konkurencyjną firmy, takie jak:

1. Stosowanie marketingu międzynarodowego powoduje obniżkę kosztów marketingu (wynagrodzeń dla projektantów kampanii marketingowych, kosztów

---

[32] Tamże, s. 4–5.

[33] G. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 1996, s. 168.

przygotowywania materiałów reklamowych, opakowań itp.), ponieważ pozwala dotrzeć do liczniejszych grup przy tych samych kosztach stałych.

2. Umiędzynarodowienie marketingu wzmacnia preferencje nabywców, rozpoznawalność marek, znaków, symboli tematów reklamowych itp. Jednolity marketing w wielu krajach ułatwia wchodzenie na kolejne rynki.

3. Umiędzynarodowienie marketingu zwiększa efektywność programów marketingowych, ponieważ jak słusznie stwierdza G. Yip dobre i naprawdę twórcze pomysły marketingowe są rzadkością i szkoda byłoby niepotrzebnie ograniczać zasięg ich zastosowania. Przykładem może być przytoczone przez Yipa znakomite hasło reklamowe globalnej firmy Avis (wypożyczanie samochodów): „Jesteśmy numerem dwa na rynku, więc bardziej się staramy" *(„We are number 2, we try harder").* Jest ono bez trudu zrozumiałe na całym świecie i zawiera komunikat ważny zarówno dla klientów, jak i dla pracowników oraz wyraźnie pozycjonuje firmę w stosunku do globalnego lidera w branży, Hertza, określając go dokładnie jako głównego konkurenta[34].

Oczywiście umiędzynarodowienie marketingu nie jest wolne od ryzyka. Wiąże się ono zarówno z językowym, jak i kulturowym aspektem tłumaczenia pojęć, haseł i komunikatów z języka jednej kultury i jednego kontekstu na inne. We wszystkich amerykańskich podręcznikach międzynarodowego marketingu wspomina się sprzedaż w krajach Ameryki Łacińskiej modelu Chevroleta Nova (co po hiszpańsku oznacza nie jedzie). Równie groźne jest niewłaściwe rozpoznanie kontekstu, w którym stosuje się instrument marketingowy. Na przykład argument „szampon i odżywka w jednym" słabo działa w krajach, w których stosowanie odżywek po myciu włosów nie jest powszechnie stosowane (np. w Polsce). Osobnym źródłem ryzyka związanego z umiędzynarodowieniem marketingu jest brak rozpoznania warunków ekonomicznych i rynkowych specyficznych dla danego kraju lub grupy krajów, np.:

– klasy średniej w krajach, w których panują wielkie nierówności społeczne pomiędzy większością społeczeństwa a nieliczną superbogatą elitą (np. Rosja i kraje Trzeciego Świata);

– niedorozwoju nowoczesnych tanich i masowych kanałów dystrybucji (np. sieci supermarketów) i form finansowania zakupów (np. kredytu konsumpcyjnego);

– zwyczajów handlowych (np. społecznego usankcjonowania korupcji nepotyzmu);

– prawnych ograniczeń stosowania niektórych form reklamy (np. telewizja), niektórych produktów (np. alkohol i tytoń), niektórych kanałów dystrybucji (np. sprzedaży leków bez recept w sklepach spożywczych).

Mimo tych wszystkich ograniczeń niemal wszystkie firmy działające na międzynarodowych rynkach, w nadziei na poprawę pozycji konkurencyjnej, poszukują dróg umiędzynarodowienia marketingu. Keegan wyróżnia sześć strategii umiędzy-

[34] Tamże, s. 172–174.

narodowienia produktu i towarzyszącego mu przesłania określającego promocję i reklamę[35].

Strategia 1 – *Jeden globalny produkt, jedno globalne przesłanie*

Polega ona na maksymalnej unifikacji w skali globu wszystkich elementów marketingu-mix. Podejście takie stosują z powodzeniem producenci napojów, tacy, jak Pepsico czy Coca Cola. Stosują ją także producenci samochodów, np. Toyota Corolla. Tą drogą podążają też producenci komputerów i oprogramowania komputerowego. Stosowanie tej strategii prowadzi także do wielu niepowodzeń, m.in.: wielu producentów, którzy próbowali stosować strategię 1, np. Philip Morris, Campbell Soup, Maxwell Coffee czy Procter & Gamble, przekonało się na własnej skórze, że zupy w puszkach i w proszku, kawa, papierosy, proszki do prania i wiele innych produktów muszą być dostosowane do lokalnych upodobań zarówno fizycznie, jak i informacyjnie.

Strategia 2 – *Ten sam produkt, inne przesłanie*

Wiąże się ona z odmiennym pozycjonowaniem i niekiedy nawet odmienną funkcją produktu na różnych rynkach. Na przykład meble IKEA, które w krajach bogatych pozycjonowane są jako młodzieżowe, dostępne itp. na rynkach krajów postkomunistycznych prezentowane są jako ekskluzywne i pozycjonowane w wyższych segmentach rynku. Podobnie amerykański sprzęt do pielęgnacji trawników i przydomowych ogródków w niektórych biedniejszych krajach oferowany jest z powodzeniem jako maszyny rolnicze dla małych gospodarstw.

Strategia 3 – *Zmodyfikowany produkt, to samo przesłanie*

Fizyczna modyfikacja produktu spowodowana jest najczęściej specyfiką warunków jego użytkowania. Przesłanie prezentujące podstawowe jego walory pozostaje jednak niezmienione. Taką strategię stosuje np. firma Esso, która dostosowuje skład chemiczny swojej benzyny do warunków atmosferycznych różnych krajów, wszędzie posługując się tym samym przesłaniem i symbolem: „Wpuść tygrysa do swego baku" *(Put the tiger in your tank).* Podobnie postępują producenci proszków do prania, którzy muszą dostosować swój produkt do właściwości wody, zwyczajów gospodyń domowych (pranie w niższej lub wyższej temperaturze, częstsze lub rzadsze) oraz do charakterystyk stosowanych pralek. Przesłanie może jednak pozostawać niezmienione (np. „białe pranie", „żywe kolory").

Strategia 4 – *Zmodyfikowany produkt, zmodyfikowane przesłanie*

Stosowana jest ona najczęściej wówczas, gdy firma zaczyna międzynarodową ekspansję w nadziei zastosowania jednej z poprzednio omówionych (bardziej ekonomicznych) strategii umiędzynarodowienia marketingu i przekonuje się, że specyfika lokalnego rynku jest zbyt silna i konieczne jest zmodyfikowanie zarówno produktu, jak i przesłania. W ten sposób postąpił amerykański producent kartek

[35] W.J. Keegan, *Multinational Product Planning: Strategic Alternatives (Revisited)*, [w:] *The Multinational Enterprise in Transition*, red. P.D. Grub, D. Khambata, The Darwin Press, Princeton, New York 1993, s. 243–254.

z życzeniami Hallmark, który podejmując działalność w Europie musiał pozostawić więcej miejsca na korespondencję (w Ameryce dominują kartki z gotowym tekstem) oraz zmienić wzornictwo i typ humoru, ponieważ w Europie nie pragnie się kartek, które „mówią za Ciebie". Na podobnej zasadzie zagraniczni oferenci kredytu hipotecznego na polskim rynku musieli dostosować zarówno swój produkt, jak i wspierające go przesłanie do specyfiki polskiego systemu prawnego oraz dochodowych charakterystyk społeczeństwa. Taka podwójna modyfikacja, mimo że kosztowniejsza od omówionych poprzednio, nie wyklucza korzyści wynikających z zastosowania tego samego pomysłu nieco inaczej w różnych warunkach.

Strategia 5 – *Innowacja produktowa*

Polega na tym, że firma wykorzystując swoje doświadczenia i możliwości w zakresie marketingu, uzupełnia swoją ofertę o nowy produkt adresowany do jakiejś specyficznej kategorii odbiorców występującej na wielu rynkach.

Strategia 6 – *Podtrzymanie sprzedaży produktów w schyłkowej fazie cyklu życia*

Stosowana jest najczęściej (choć bynajmniej nie wyłącznie) w odniesieniu do środków produkcji czy artykułów zaopatrzeniowych. Polega ona albo na wykorzystaniu różnych faz cyklu życia tych samych produktów na różnych rynkach, albo rezydualnego popytu na owe przestarzałe produkty utrzymujące się wbrew oczekiwaniom większości wytwórców, którzy zaprzestali ich produkcji. Przykładu wykorzystania swoistej renty zacofania dostarcza polski producent systemów automatyki przemysłowej Mera Pnefal, który na biedne rynki krajów postkomunistycznych sprzedawał systemy pneumatyczne, mimo że w krajach wysoko rozwiniętych zostały one dawno zastąpione przez elektroniczne. Systemy Mery były od dawna znane odbiorcom i znacznie tańsze. Ta sama firma zaspokaja też utrzymujący się wbrew oczekiwaniom popyt na mieszki sprężyste do termostatów, które nadal znajdują zastosowania nawet w nowoczesnych konstrukcjach, chociaż przewidywano, że zostaną całkowicie zastąpione przez systemy elektronicznych czujników. Na podobnej zasadzie funkcjonują producenci tramwajów, których całkowitą eliminację z transportu miejskiego przewidywano błędnie jeszcze w latach siedemdziesiątych. Niekiedy sprzedaż przestarzałych technicznie wyrobów może być podtrzymywana przez odpowiedni marketing (często odwołujący się do snobizmu). Świadczą o tym sukcesy producentów wiecznych piór i mechanicznych zegarków[36].

Korzyści z kumulacji wiedzy i umiejętności przejawiają się w tym, że międzynarodowe i globalne firmy rozszerzając stopniowo zasięg swego działania na coraz to nowe kraje i dziedziny, uczą się radzić sobie coraz lepiej z takimi nowymi sytuacjami. Teoretycznie mogłoby to oznaczać, że każda następna próba ekspansji powinna być coraz łatwiejsza. Oczywiście nie jest tak w rzeczywistości. Są bowiem widoczne nieciągłości w tym procesie uczenia się. Istnieją pewne klasy sytu-

[36] A.K. Koźmiński, *Nadrabianie zaległości? Zamiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, PWN, Warszawa 1998, s. 100–102.

acji, w ramach których kumulacja wiedzy i doświadczeń przebiega szczególnie łatwo i takie, między którymi wręcz nie należy przenosić doświadczeń i wzorców działań. Te klasy sytuacji wyznaczone są zarówno przez przemysły i linie produktowe (np. przemysły środków produkcji i masowej konsumpcji, dostawy rządowe i rynki masowe), jak i przez segmenty rynkowe (np. dobra luksusowe i popularne) czy kraje lub ich grupy (np. wyraźnie specyficzny rynek amerykański i wszystkie inne lub rynki krajów Trzeciego Świata i krajów postkomunistycznych). Równocześnie jednak powstaje pewna ogólna umiejętność radzenia sobie z nieznanym lub częściej nie w pełni rozpoznanym.

Niektóre firmy opierają swoją przewagę konkurencyjną na opanowaniu specyficznych umiejętności. Na przykład firma ABB, która od 1989 r. była szczególnie aktywna w Europie Środkowo-Wschodniej, znana jest z umiejętności korzystnych zakupów, a następnie szybkiej i skutecznej restrukturyzacji przedsiębiorstw postkomunistycznych, wykonała bowiem (niemal zawsze z powodzeniem) dziesiątki takich operacji. Niemal od trzydziestu już lat IKEA rozwija z powodzeniem sieć dostawców i kooperantów w rejonach, gdzie niska jest cena kwalifikowanej siły roboczej w przemyśle meblarskim i niskie są ceny surowców dla tego przemysłu (a szczególnie w krajach Europy Środkowo-Wschodniej). General Electric dobrze radzi sobie na rynku chińskim. Philips jest liderem światowym na rynku źródeł światła.

„Nosicielami" wiedzy i doświadczeń oraz głównymi podmiotami procesu uczenia się są menedżerowie średnich szczebli, działający w różnych dziedzinach i w różnych krajach. Sekret polega na uruchomieniu w firmie stałych mechanizmów i procedur komunikacji wewnętrznej, wymiany informacji i doświadczeń umożliwiających uczenie się jednych grup i jednostek od innych, przekraczając bariery pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, pionami funkcjonalnymi, branżami i przemysłami oraz krajami.

Firma General Electric działa w dwudziestuczterech krajach w trzynastu przemysłach: lotniczym i kosmicznym, silników lotniczych, sprzętu gospodarstwa domowego, usług finansowych, systemów wytwarzania energii, oświetlenia, systemów diagnostyki medycznej, radia i telewizji, plastików, przesyłu energii elektrycznej, informatyki, silników i systemów transportowych. Pod kierownictwem Jacka Welcha (od 1981 r.) GE dąży do zbudowania otwartego systemu informacji i komunikacji opartego na zaufaniu i szczerości. Oznacza to, że firma dysponuje praktycznymi sposobami i procedurami przekazywania pracownikom wspólnej wizji, wspólnych celów i wartości oraz stwarzania okazji do zbiorowego procesu uczenia się w drodze otwartych dyskusji, wspólnej oceny słabych i mocnych stron różnych jednostek firmy, wymiany doświadczeń – propozycji nowych rozwiązań. Jak stwierdził w jednym z wywiadów Jack Welch: „Uważamy, że jesteśmy naprawdę dobrzy w rozpowszechnianiu i przenoszeniu z jednej jednostki do drugiej

najlepszych technik i zasad zarządzania. Prowadzi to ostatecznie do stałego wzrostu rentowności całej firmy". Aby to osiągnąć[37]:

– kierownicy wszystkich szczebli z całego świata ćwiczą i są szkoleni w sztuce słuchania, otwartego artykułowania swoich poglądów i opinii oraz dyskusji bez uprzedzeń;

– plany poszczególnych jednostek organizacyjnych i poszczególnych kierowników są komunikowane innym i otwarcie dyskutowane;

– system oceny i motywacji zachęca do aktywności, otwartości i pewności siebie przy wdrażaniu własnych pomysłów i uczeniu się od innych.

General Electric rozwinęło wiele oryginalnych technik i instytucji służących rozpowszechnianiu najlepszych rozwiązań w skali całej firmy. Należy do nich zaliczyć[38]:

– swego rodzaju *„narady produkcyjne"* określane w GE mianem *„New England Town Meetings"* (ogólne zebrania mieszkańców danej miejscowości w celu przedyskutowania ważnych dla wszystkich spraw), w których uczestniczy 20–100 osób. W czasie zebrania wszyscy swobodnie krytykują to wszystko co przeszkadza im w pracy, a kierownictwo ma egzekwowany przez władze zwierzchnie obowiązek wysłuchać i wyciągnąć wnioski oraz zakomunikować je uczestnikom spotkania;

– *treningi grupowe (work – out sessions)*, sesje grupujące pracowników z różnych pionów funkcjonalnych, różnych oddziałów firmy i różnych krajów, mające na celu wymianę doświadczeń w zakresie takich wspólnych procesów, jak np. realizacja zamówień, ściąganie należności, opracowanie budżetów;

– *program studiowania najlepszych (best practice case study program)* obejmujący studiowanie organizacji najlepszych w jakiejś dziedzinie. Dzieje się to za zgodą studiowanej firmy i wiąże się z wizytami w niej, rozmowami itp. Zatem wykluczeni są bezpośredni konkurenci, ponieważ chodzi o pewne ogólne umiejętności głównie w obszarach funkcjonalnych (takie jak np. finansowanie badań i rozwoju, rachunek kosztów czy załatwianie reklamacji klientów).

General Electric odniósł szczególne sukcesy w przekazywaniu globalnych strategii produktowych z jednych przemysłów i krajów do innych. W obszarach wysokiej techniki (plastiki, sprzęt diagnostyki medycznej, silniki lotnicze) opanowano strategię, która polega na opracowywaniu najbardziej zaawansowanych technicznie wyrobów i oferowaniu ich równocześnie na wszystkich najbogatszych rynkach świata. Zapewnia to jednocześnie najwyższe marże (premia za nowość), wysoką wartość i dynamikę sprzedaży. Pozwala to na realizację olbrzymich zysków, które mogą być inwestowane w opracowywanie kolejnych nowości na rynek globalny. Dzięki wewnętrznemu procesowi uczenia się i transferowi umiejętności oraz doświadczeń z jednych jednostek do innych, to podejście jest coraz częściej stosowane w obszarach średniej technologii (np. źródła światła, turbiny, generatory,

[37] S.W. Quickel, *Welch on Welch*, „Financial World", 3 April 1990, s. 13–22.
[38] Tamże, s. 40.

lokomotywy) i poza Triadą[39]. Przykład lokomotyw jest szczególnie charakterystyczny. Przewidując rozwój transportu kolejowego w USA i innych krajach najwyżej rozwiniętych, GE rozwinęło gigantyczny potencjał w tym zakresie (m.in. najbardziej nowoczesne konstrukcje). Renesans nie nastąpił. Potencjał został jednak wykorzystany w skali globalnej, m.in. uzyskano olbrzymie (200 min USD) zamówienie dla Chin i dla wielu krajów Ameryki Łacińskiej. Podobnie w dziedzinie generatorów i turbin elektrycznych. Technologia opracowana w związku z olbrzymim kontraktem w USA (z Duke Power Co.) za 250 mln USD pozwoliła na największy w dziejach tego przemysłu kontrakt (750 mln USD) z Tokio Electric Power Co[40].

Korzyści z międzynarodowych powiązań i kontaktów osiąga się przez wykorzystanie międzypaństwowych czy regionalnych umów, powiązań i preferencji. Strategie „szachowego konika" stosowane są wówczas, gdy jakiś rynek, sojusz strategiczny czy akwizycję traktuje się jako trampolinę do dalszych działań na innych rynkach. Na przykład inwestycje koreańskiego Daewoo w polski przemysł samochodowy podyktowane są częściowo nadzieją na „wejście tylnymi drzwiami" na rynki Unii Europejskiej. Wynika to zarówno z układu stowarzyszeniowego Polski z Unią, przewidującego stopniowe obniżanie ceł na samochody, jak i z nadziei na członkostwo Polski w Unii, które radykalnie i całkowicie rozwiąże ten problem. Z kolei zainteresowanie światowych potentatów farmaceutycznych polskimi przedsiębiorstwami tej branży podyktowane jest z pewnością dość dobrze ugruntowaną pozycją polskich leków na rynkach byłego ZSRR. Na podobnej zasadzie firmy francuskie łatwo uzyskują przewagę na wielu rynkach afrykańskich, a amerykańskie w Kanadzie.

Niekiedy przy czerpaniu korzyści z powiązań międzynarodowych poważną rolę odgrywa bliskość kultury i języka. Na przykład niedawno sprywatyzowany hiszpański koncern telekomunikacyjny Telefonica wyemitował obligacje wartości 3,8 mld USD w celu sfinansowania zakupu udziałów w firmach telekomunikacyjnych w Ameryce Południowej, którą łączą z Hiszpanią silne więzy kulturowe[41]. Przewidując renesans filmu europejskiego możliwego dzięki narastającemu poczuciu kulturowej wspólnoty Europejczyków i współpracy producentów i wytwórni z różnych krajów europejskich, francuski bank Societe Generale powołał wyspecjalizowaną filię w Londynie w celu finansowania produkcji filmów europejskich.

---

[39] Grupa państw, która swoim zasięgiem obejmuje wiodące ekonomicznie kraje Ameryki Północnej – USA, Kanadę, Europy Zachodniej – Unię Europejską oraz Azji Wschodniej – Japonię, a także Singapur, Hongkong, Koreę Południową i Tajwan, [w:] K. Ohmae, *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Free Press, New York 1985, s. 35–44.

[40] D.P. Cushman, S.S. King, *Leading Organizational Change: a High Speed Management Perspective*, [w:] *Communicating Organizational Change*, SUNY Press, Albany, New York 1995, s. 45–62.

[41] D. White, *Telefonica Plans Rights Issue to Finance Acquisitions*, „Financial Times", 26 March 1998, s. 36–40.

Korzyści wynikające z niedoskonałości rynku globalnego opierają się na różnicach w cenie i dostępności tych samych dóbr i usług na różnych rynkach oraz na wahaniach kursów walut, wynikających z okresowego przewartościowania lub niedowartościowania lokalnego pieniądza w poszczególnych krajach. Zjawiska te wynikają w znacznej mierze z działań rządów, m.in. z polityki protekcjonistycznej oraz fiskalnej.

Najbardziej oczywistym sposobem realizacji korzyści wynikających z niedoskonałości rynku globalnego jest poszukiwanie i wykorzystywanie względnych nadmiarów i względnych deficytów. Na tej zasadzie szwedzki bank Skandinavska Enskilda Banken wykupuje udziały w największej fińskiej firmie ubezpieczeniowej Sampo. Uważa się bowiem, że w grupie krajów wysoko rozwiniętych Finlandia charakteryzuje się stosunkowo niewielką jeszcze sprzedażą najbardziej lukratywnych ubezpieczeń na życie. Finowie w stosunku do swoich dochodów są społeczeństwem „niedoubezpieczonym" i można się spodziewać w najbliższym czasie korzystnej korekty tego stanu dla firm ubezpieczeniowych. Równocześnie skandynawscy (fińscy, szwedzcy i norwescy) producenci papieru wykupują papiernie w Azji Południowo-Wschodniej ze względu na ich dostęp do surowców z tropikalnej dżungli[42].

Duże chronione rynki zachęcają do inwestycji w zakłady produkcyjne, niekiedy inwestorzy zagraniczni pragną uzyskać taką ochronę ze strony lokalnego rządu. Takie były np. postulaty niektórych wielkich firm samochodowych negocjujących z rządem polskim (na początku lat dziewięćdziesiątych) warunki inwestycji produkcyjnych w naszym kraju. Różnice stóp opodatkowania w różnych krajach skłaniają wielkie firmy międzynarodowe do realizacji kosztów w krajach o wysokim poziomie podatków, a zysków w krajach o niskich lub bardzo niskich podatkach. Umożliwiają to mechanizmy wewnętrznych cen w rozliczeniach dostaw między filiami tej samej firmy położonymi w różnych krajach *(transfer pricing)*. Oczywiście władze podatkowe krajów o wysokich podatkach bronią się przeciw takim praktykom z lepszym lub gorszym skutkiem. Większość firm międzynarodowych realizuje jednak w jakimś stopniu takie korzyści[43].

Firmy międzynarodowe nie tylko są w stanie zabezpieczyć się przeciwko negatywnym następstwom zmian kursu walut *(currency risk)*, ale także wyciągać dodatkowe korzyści z fluktuacji na rynku walutowym. Skala działania oraz dysponowanie strumieniami pieniądza w różnych krajach i w różnych walutach umożliwia im prowadzenie codziennych spekulacji walutowych *(currency trading)*, polegających na wielokrotnej w ciągu dnia wymianie znacznych sum z jednych walut na inne. Umożliwia to czerpanie korzyści z różnic kursów walut (np. różnego kursu

---

[42] G. Melvor, *Norwegian Paper Group in Talks on Thai Buy. SE Banken Unit Buys into Finnish Insurer*, „Financial Times", 26 March 1998, s. 36–40.

[43] S.H. Robock, K. Simmonds, *International Business and Multinational Enterprises*, Irwin, Homewood 1989, s. 552–554.

japońskiego jena w Nowym Jorku i we Frankfurcie) oraz przeprowadzanie wysoce rentownych operacji na różnego rodzaju instrumentach pochodnych, powiązanych z kursami walut (opcjach zakupu walut w przyszłości). Duże firmy międzynarodowe z reguły posiadają skomputeryzowane centra handlu walutami *(currency trading rooms),* z których prowadzi się tego typu operacje przy użyciu najnowocześniejszych środków łączności. Nie jest to oczywiście działalność wolna od ryzyka. Na przykład firma Volkswagen w końcu lat osiemdziesiątych straciła na tego typu operacjach kilkaset milionów dolarów. Problem polega na właściwym określeniu dopuszczalnego ryzyka podejmowanego przez dealerów walutowych oraz na zabezpieczeniu firmy przed ewentualnymi nadużyciami z ich strony. Wyspecjalizowane systemy komputerowe stwarzają takie możliwości.

Rozdział 2

GLOBALNY CHARAKTER WSPÓŁCZESNEJ KONKURENCJI

2.1. POJĘCIE I ISTOTA EWOLUCYJNEGO CHARAKTERU GLOBALIZACJI

Globalizacja nie rozpoczęła się nagle, w oderwaniu od innych tendencji zjawisk pojawiających się w ówczesnych gospodarkach. Jest ona wynikiem długotrwałych i skomplikowanych procesów zachodzących w tych gospodarkach, o czym świadczy jej ewolucyjny charakter.

U podstaw rozwoju procesu globalizacji leżą dwa inne procesy, a mianowicie: internacjonalizacja i multinacjonalizacja. Globalizacja zawiera w sobie cechy zarówno jednego, jak i drugiego. Należy również dodać, że w praktyce trudno jest odróżnić współczesne trendy. Wynika to z faktu, że granice pomiędzy nimi nie są jasno wytoczone.

Internacjonalizacja (umiędzynarodowienie) – to najstarszy trend w rozwoju światowej gospodarki i społeczeństw. Jest tak samo stare, jak samo przedsiębiorstwo. Generalnie można powiedzieć, że początki internacjonalizacji jako specyficznego nurtu w rozwoju społeczno-gospodarczym sięgają XV wieku – kiedy to rozpoczęła się era handlu zagranicznego[44].

Najbardziej ogólnie można powiedzieć, że internacjonalizacja to „każdy rodzaj działalności podejmowanej za granicą"[45]. Definicja ta jednak znajduje zastosowanie jedynie wtedy, kiedy podkreśla się sam fakt wychodzenia przez dany podmiot poza granice własnego kraju oraz tworzenia pewnych podstawowych relacji na skalę większą niż krajowa. Bardziej precyzyjne ujęcie internacjonalizacji to: „internacjonalizacja gospodarki i społeczeństwa odnosi się do całości przepływów surowców naturalnych, półfabrykatów oraz gotowych wyrobów i usług, pieniędzy, pomysłów i ludzi między dwoma czy trzema krajami"[46]. Jest to dynamiczne ujęcie internacjonalizacji. Spotyka się również inne, będące pewnym dopełnieniem do wyżej przedstawionej definicji, a mianowicie: „internacjonalizacja to proces tworzenia i wzrostu powiązań między poszczególnymi krajami i ich regionalnymi ugrupowaniami oraz przedsiębiorstwami"[47]. Oba podejścia uzupełniają się i można

[44] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 21.
[45] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 17.
[46] Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Wyd. Poltex, Warszawa 1996, s. 43.
[47] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa...*, wyd. cyt., s. 11.

zestawić je w jedną całość, analizując internacjonalizację jednocześnie pod kątem przepływów i relacji.

Istnieją pewne wskaźniki, które informują o intensywności i stopniu umiędzynarodowienia podmiotu. Takimi wskaźnikami mogą być: liczba obsługiwanych rynków zagranicznych, udział obrotów zagranicznych w całkowitych obrotach przedsiębiorstwa, udział zatrudnionych za granicą w globalnym zatrudnieniu przedsiębiorstwa oraz formy i stopień zagranicznego zaangażowania w wymiarze wartościowym i ilościowym[48].

W procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw menedżerowie kierują się kryterium odrębnej atrakcyjności każdego z rynków państw, na których terenie firma zamierza działać. Produkcja zasadniczo pozostaje w kraju macierzystym przedsiębiorstwa. Bazuje się więc nie na jej przenoszeniu, ale na wymianie oraz przepływach produktów gotowych, podzespołów, elementów czy technologii między poszczególnymi krajami.

Obecnie można wyróżnić następujące formy internacjonalizacji[49]: eksport bezpośredni i pośredni, handel tranzytowy, przekazanie licencji, franchising, leasing, kontrakt menedżerski, budowa zakładu pod klucz, alians strategiczny oraz joint venture.

Internacjonalizacja to proces, w którym ważną rolę odgrywają władze państwowe. Kierują one i kontrolują wymianę poprzez instrumenty monetarne, podatki, politykę fiskalną, zamówienia rządowe, normy i standardy[50]. Proces umiędzynarodowienia działalności gospodarczej obejmuje swoim zasięgiem kilka krajów. Umiędzynarodowienie jest więc cechą stopniowalną. Można więc mówić o silniejszym lub słabszym umiędzynarodowieniu firmy, przemysłu, gospodarki jakiegoś kraju lub regionu.

Wobec narastania barier celnych i protekcjonistycznych zachowań rządów przedsiębiorstwa zaczęły stosować tzw. politykę wielonarodowości. Zjawisko to rozwijało się w latach 1960–1980 i polegało na tworzeniu wspólnych przedsięwzięć *joint ventures* i filii czy oddziałów zagranicznych o statusie lokalnym, ale jednocześnie silnie uzależnionych od firmy macierzystej. Przedsiębiorstwa te określane jako wielonarodowe były systemem złożonym z autonomicznych jednostek w kilku krajach, uwzględniających jednak regionalne odmienności popytu.

Multinacjonalizacja (wielonarodowość) charakteryzuje się głównie transferem i delokalizacją zasobów, a w szczególności kapitału i w mniejszym stopniu pracy z jednej gospodarki narodowej do innych[51]. Uczestnicząc w procesie multinacjonalizacji, przedsiębiorstwa tworzą swoje jednostki organizacyjne przynajmniej

---

[48] Tamże, s. 21.

[49] E. Sitek, *Formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 1997, nr 3, s. 14–17.

[50] Grupa Lizbońska, wyd. cyt., , s. 43–44.

[51] Tamże, s. 45.

w kilku krajach, a ich działalność jest zorganizowana w formie układów produkty – rynki. Podmioty gospodarcze, operujące tu na wielu rynkach, muszą uwzględniać siły występujące na trzech różnych poziomach otoczenia: wewnętrznym (krajowym), zagranicznym i międzynarodowym[52].

Multinacjonalizacja charakteryzuje się dużą swobodą działania i autonomią poszczególnych jednostek strategicznych danego przedsiębiorstwa oraz dopasowaniem ich funkcjonowania do specyfiki i charakteru każdego z geograficznie wyodrębnionych rynków. Zatem dla przedsiębiorstwa wielonarodowego rynek światowy nie jest zintegrowany, a stanowi jedynie złożenie wielu indywidualnych rynków krajowych. Oznacza to, że pomimo działalności w skali globalnej, następuje dostosowanie przedsiębiorstwa do potrzeb i warunków rynków lokalnych, przy czym dostosowaniu podlegają przede wszystkim zarządzanie, strategie marketingowe i produkty[53].

Multinacjonalizacja to forma ewolucji procesu internacjonalizacji. Stanowi kolejny etap rozwoju ponadnarodowego będącego podstawą dla procesu globalizacji.

U podstaw procesu globalizacji tkwią mechanizmy związane z tym, co w ekonomii określa się pojęciem *economics of scale*, a więc korzyściami skali. Narastająca bariera popytu i coraz większe trudności związane z wykorzystaniem wiedzy i kapitału w krajach wysoko rozwiniętych przyczyniły się do poszukiwania rozwiązań, które ułatwiły wejście na inne zagraniczne rynki. Wynikło stąd dążenie do usuwania barier administracyjnych i ekonomicznych ograniczających konkurencję.

Do innych zjawisk, które odegrały decydującą rolę w procesie globalizacji, zaliczyć należy: gwałtowne przyspieszenie postępu technicznego, rewolucję informatyczną oraz szybki wzrost wydajności pracy na jednego zatrudnionego, choć w różnym zakresie już upowszechniły się w skali światowej[54]. Globalizacja więc odzwierciedla rosnący stopień integracji gospodarki światowej, który jest wynikiem z jednej strony wyżej wymienionych zjawisk, a z drugiej – stałej możliwości ścisłego współdziałania państw w ramach rozmaitych organizacji międzynarodowych[55]. Charakterystyczną cechą tworzącego się globalnego świata jest brak granic dla przepływów produktów, usług, kapitału, ludzi, informacji i idei[56].

Liberalizacja w dziedzinie produkcji i handlu sprawia, że znane na świecie firmy i ich wyroby spotykane są na krajowych rynkach, stawiając lokalne przedsiębiorstwa w obliczu międzynarodowej konkurencji.

---

[52] W. Nasierowski, M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy. Istota, przykłady*, Kanadyjskie Konsorcjum Szkół Zarządzania, Warszawa 1995, s. 17.

[53] M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Wyd. Poltext, Warszawa 1994, s. 131–132 i 141.

[54] J. Kleer, Globalizacja gospodarki a integracja regionalna, [w:] Globalizacja gospodarki światowej a integracja regionalna, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 1998, s. 18.

[55] T. Radzimińska, *Globalizacja i decentralizacja. Raport Banku Światowego*, „Nowe Życie Gospodarcze" 2000, nr 3, s. 36.

[56] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997, s. 317.

Swobodna wymiana i przepływ informacji, poglądów, pomysłów, idei w skali światowej, powoduje, że społeczeństwa upowszechniają pewne ponadnarodowe wartości, modele konsumpcji, mody, style życia. Z uniformizacją sposobów życia, zachowań i gustów konsumentów związany jest wzrost wymagań nabywców, zwany również „kalifornizacją potrzeb". Polega to na tym, że konsumenci, dysponując informacjami o poziomie i stylu życia w krajach najbogatszych, żądają na „swoich" rynkach zaspokajania potrzeb na podobnie wysokim poziomie[57]. Wymusza to wprowadzenie na rynek globalny produktów odpowiadających każdemu konsumentowi.

Z globalną gospodarką związana jest również gwarancja swobodnego przepływu kapitału. Powoduje to wzrost międzynarodowych przepływów finansowych, mobilność kapitału oraz integrację światowych rynków finansowych. Można więc stwierdzić, że w czasie narastającego umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw znaczenie ich rynków lokalnych maleje. Obecnie dla wielu przedsiębiorstw rynkiem ich działalności jest świat[58]. Tak więc idea globalnego świata neguje istotę kraju pochodzenia danej działalności, produktu czy usługi. Określa się je jako „stworzone w świecie".

Analizując proces globalizacji, jego ewolucyjny charakter można pokusić się o sformułowanie pewnych przejawów globalizacji. Do najważniejszych zaliczyć należy[59]:

– upowszechnienie się gospodarki rynkowej i otwarcie na rynki światowe,
– coraz mniejsze ograniczenia międzynarodowego przepływu towarów i usług,
– zachęty rządu dla inwestorów zagranicznych,
– rozpowszechnianie się zagranicznych inwestycji bezpośrednich,
– postępująca deregulacja gospodarki,
– rosnąca obligatoryjność międzynarodowych standardów współpracy,
– ujednolicenie wzorców konsumpcji i stylów życia,
– rozwój i rozprzestrzenianie się nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych (Internet, światłowody, telefonia satelitarna itp.),
– rozwój i rozprzestrzenianie się nowoczesnych technologii informatycznych i ich postępująca unifikacja,
– szybki, coraz mniej ograniczony przepływ informacji,
– rozwój i rozprzestrzenianie się nowoczesnych technologii wytwarzania prowadzące do ich upowszechniania się,
– rozwój i upowszechnianie się nowych produktów,

---

[57] K. Ohmae, *The Global Logic of Strategic Alliances*, Harvard Business Review, March–April 1989, s. 144.

[58] G.A. Cole, *Strategic management. Theory and practice*, DP Publications Ltd, London 1994, s. 119.

[59] Tamże, s. 61–82.

– rozwój i upowszechnianie się „inteligentnych", informatycznych systemów wspomagania zarządzania,

– rozwój i upowszechnianie się coraz szybszych środków i systemów komunikacji i transportu,

– rosnący, coraz mniej ograniczony przepływ kapitału,

– coraz mniej ograniczony przepływ siły roboczej,

– postępująca w wielu dziedzinach gospodarki koncentracja kapitału w skali światowej,

– szybki rozwój koncepcji i metod zarządzania i ich upowszechnianie się w skali światowej,

– rosnąca obligatoryjność międzynarodowych standardów jakości produktów,

– wzrost znaczenia stosowania standaryzowanych procedur zarządzania jakością,

– wzrost obligatoryjnych wymagań dotyczących ochrony środowiska naturalnego.

Przejawy globalizacji są różnie postrzegane przez przedsiębiorstwa. Dla jednych globalizacja niesie wiele szans na dalszy rozwój, inni upatrują w tym procesie zagrożeń.

Współcześnie globalizacja to najbardziej fundamentalny proces zmian dokonujących się na świecie – proces znoszący dotychczasowy, a kreujący nowy ład i porządek społeczno-gospodarczy[60].

Globalizacja jest jedną z najistotniejszych cech współczesnej gospodarki. W dzisiejszym świecie nie istnieje nic takiego, jak niezależność gospodarcza. Tendencje globalizacyjne we współczesnej gospodarce światowej oznaczają postępującą integrację gospodarek krajowych, która dokonuje się dzięki wielostronnym, międzynarodowym przepływom towarów, usług i zagranicznych inwestycji bezpośrednich oraz umacniającym się powiązaniom umownym między przedsiębiorstwami[61].

Obecnie faktem jest, że żywiołowy proces, jakim jest globalizacja, pociąga za sobą niezwykle szybkie zmiany w produkcji, rynkach i w sposobie życia. Jedne gałęzie produkcji i usług czy miejsca pracy zanikają, a w ich miejsce – w innej części kraju czy świata – powstają nowe. Wymaga to nadzwyczajnej elastyczności, kreatywności i nieustającej gotowości do adaptacji ze strony współczesnego społeczeństwa. Decyzje rządów państw coraz bardziej uzależnione są od międzynarodowych korporacji, które tworzą transnarodowe sieci badawczo-produkcyjno-handlowe oparte na działalności zintegrowanych, licznych jednostek organizacyjnych, zlokalizowanych w wielu krajach[62]. Korporacje więc kształtują coraz bardziej obecny system gospodarczo-polityczny.

---

[60] Grupa Lizbońska, wyd. cyt., s. 27.

[61] A. Zorska, *Ku globalizacji prac badawczo-rozwojowych*, „Przegląd Organizacji" 1995, nr 4, s. 25.

[62] Tamże, s. 25.

Globalizacja jest to proces nieodwracalny, który swoim zasięgiem obejmuje wszystko i wszystkich. Oczywiście w różnym stopniu. Wśród krajów uczestniczących w procesie globalizacji gospodarki światowej szczególne znaczenie przypada grupie określanej jako Triada[63]. Mimo że kraje Triady zamieszkuje 16% ludności świata, to stanowią one najbardziej znaczący segment we współczesnej gospodarce światowej. Analizując wyniki ekonomiczne tych krajów i biorąc pod uwagę, że 100 największych na świecie korporacji przemysłowych ma siedzibę w krajach Triady, gdzie wytwarzane jest i zużywane ponad 90% produktów o wysokiej wartości dodanej, można stwierdzić, że pozostałe kraje zostają zepchnięte na margines procesu globalizacji, a pomiędzy nimi a krajami Triady powstają coraz większe różnice w poziomie wzrostu i rozwoju gospodarczego[64].

Globalizacja wywołuje zarówno pozytywne, jak i negatywne reakcje. Ceni się ją za nowe możliwości, jakie z sobą niesie, jak np. dostęp do rynków i transfer technologii, a więc za szansę wzrostu produktywności i szybkiego podwyższenia standardu życiowego. Istnieją też jednak silne obawy przed globalizacją. Bywa bowiem, że pociąga ona za sobą brak stabilności i niechciane zmiany. Naraża na konkurencję z importu i utratę miejsc pracy, podminowuje banki i rynki pieniężne, a nawet całe słabsze gospodarki[65].

W powszechnym odczuciu globalizacja, jak już wcześniej wspomniano, najczęściej kojarzy się z postępującą integracją narodowych gospodarek. Świadomość tego, że świat jest całością, bierze się głównie z faktu dostrzegania i odczuwania funkcjonującej siatki materialnych, fizycznych powiązań między częściami świata, w tym przede wszystkim powiązań natury gospodarczej[66].

Ze względu na złożoność, dużą dynamikę, wielowymiarowość oraz szeroki obszar występowania zjawiska globalizacji nie można przedstawić jednoznacznej definicji tego pojęcia. Pewne jest, że globalizacja staje się wyznacznikiem współczesnego rozwoju społeczno-gospodarczego. Coraz więcej osób i coraz częściej, dyskutuje o różnorodnych jej aspektach, przejawach czy konsekwencjach. Oczywiście, jak w każdej dziedzinie, są badacze danego zjawiska, których podejścia do badanego problemu stanowią cenne źródło wiedzy. Do nich na pewno należy zaliczyć: K. Ohmaę, T. Levitta, J.H. Dunninga czy A. McGrewa[67].

---

[63] K. Ohmae, *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Free Press, New York 1985, s. 35–44.

[64] A. Zorska, Ku globalizacji prac badawczo-rozwojowych..., wyd. cyt., s. 9.

[65] T. Radzimińska, *Globalizacja i decentralizacja. Raport Banku Światowego*, „Nowe Życie Gospodarcze" 2000, nr 3, s. 36.

[66] J. Zdanowski, *Globalizacja – pytania i niepokoje*, [w:] *Kultury pozaeuropejskie i globalizacja*, red. J. Zdanowski, Dom Wyd. Elipsa, Warszawa 2000, s. 5.

[67] J.H. Dunning, *The Globalization of Business. The Challenge of the 1990*, Routledge, London-New York 1993; T. Levitt, *The Globalization of Markets*, [w:] *Global Strategic Management. The Essentials*, red. H. Yernon-Wortzel, L.H. Wortzel, J. Wiley & Sons, New York 1991; *Global Politics*, red. A. McGrew, Polity Press, Cambridge 1992; K. Ohmae, *The Bordless World, Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Business, New York 1990.

We współczesnym świecie najprościej opisać globalizację jako zbiór bardzo znaczących i kompleksowych procesów dokonujących się w sferze ekonomicznej, technicznej, socjologicznej oraz kulturowej, a występujących na skalę ogólnoświatową[68]. Jest to bardzo ogólne podejście do tak złożonego procesu, jakim jest globalizacja. Inną definicję przytacza A. Gwiazda. Charakteryzuje on globalizację jako „wzrost różnego rodzaju międzynarodowych powiązań między różnymi podmiotami życia międzynarodowego oraz wzajemne, najczęściej asymetryczne oddziaływania we wszystkich sferach życia społeczeństwa od umiędzynarodowienia rynków i kapitału po kulturę masową, migracje, finanse i zapewnienie pokoju"[69].

Definicję powszechnie akceptowaną ze względu na jej ogólne i szerokie sformułowanie, a jednocześnie możliwość odniesienia jej do wielu sfer i procesów toczących się w gospodarce światowej sformułował A. McGrew. „Termin globalizacja odnosi się do wielości powiązań i wzajemnych oddziaływań państw i społeczeństw tworzących obecny system świata. Opisuje proces, w którym wydarzenia, decyzje i działania w jednej części świata mają znaczące konsekwencje dla pojedynczych ludzi i całych społeczności w odległych częściach globu"[70].

Globalizacja gospodarki i rynku światowego jest stymulowana przede wszystkim przez globalne strategie korporacji transnarodowych i taki sam charakter popytu konsumpcyjnego, szczególnie na nowe produkty. Poza tym działalność GATT (Układ Ogólny o Cłach i Handlu), którego cele realizuje obecnie WTO (Światowa Organizacja Handlu), sprzyja globalizacji przez liberalizację wymiany handlowej i uzgodnienia, które wiążą wszystkie kraje członkowskie.

Jednakże aktualne procesy zachodzące w wielu dziedzinach, określane powszechnie globalizacją, są następstwem czy skutkiem zdarzeń wcześniejszych.

Globalizacja, oprócz pozytywnego wpływu na efektywność gospodarowania w skali świata jako całości, rodzi również wiele ubocznych skutków w postaci zagrożeń dla przyszłości państw, a nawet całych społeczeństw. Zagrożenia te zaczęły szybko narastać w drugiej połowie XX w., na co po raz pierwszy zwróciły powszechną uwagę prace i publikacje Klubu Rzymskiego[71]. Szczególnie głośny stał się pierwszy raport dla Klubu Rzymskiego, opublikowany w 1972 r. w Stanach Zjednoczonych, pt. „Granice wzrostu", przygotowany przez grupę naukowców z Massachusetts Institute of Technology w Bostonie[72]. W pracy tej poddano analizie przewidywany w perspektywie 100–130 lat przyrost ludności, rozwój produkcji

---

[68] A. Zorska, Ku globalizacji prac badawczo-rozwojowych..., wyd. cyt., s. 13.

[69] A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 9.

[70] A. McGrew, *Conceptualizing Global Politics*, [w:] *Global Politics*, Polity Press, Cambridge 1992, s. 28.

[71] Powstał on w kwietniu 1968 r., stanowiąc nieformalną organizację około 80 naukowców i praktyków.

[72] D.H. Meadows, D.L. Meadows, J. Randers, W.W. Behreas, *Granice wzrostu*, PWE, Warszawa 1973.

rolnej i przemysłowej, zakres wykorzystania zasobów naturalnych oraz wzrost skali zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Na tej podstawie sformułowano alarmujące wnioski o czekających świat barierach rozwojowych, o ile byłyby kontynuowane dotychczasowe trendy rozwojowe.

W raporcie zalecono wiele zmian, prowadzących do zapewnienia równowagi światowej w postaci stabilizacji liczby ludności i rozmiarów produkcji przemysłowej, racjonalnej gospodarki zasobami naturalnymi, zmniejszenia skali zanieczyszczenia środowiska naturalnego itp. Chociaż większość tych zaleceń nie udało się wprowadzić w życie, i świat dotrwał do końca XX w., unikając kataklizmu, to jednak ostrzeżenia sformułowane tam i w innych raportach przygotowanych dla Klubu Rzymskiego pozostały aktualne[73].

Wśród głównych zagrożeń globalnych szczególne miejsce zajmuje pogłębianie się rozpiętości między poziomem rozwoju krajów bogatych i biednych. Różnice te wyraźnie wzrosły w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w., a więc w okresie nasilenia się globalizacji gospodarki światowej. W przypadku kontynuacji dotychczasowych procesów kraje ubogie nie mają najmniejszych szans na zahamowanie tempa zwiększania się różnicy poziomu rozwoju w stosunku do krajów bogatych. Globalny charakter tego problemu przejawia się w wielu płaszczyznach, np. społeczeństwa ubogich krajów cierpią głód i odczuwają niedożywienie, co wpływa na masowy charakter chorób, w tym zakaźnych, zagrażających reszcie świata. Ze względu na niski poziom opieki lekarskiej nie są one w stanie zapobiec masowym epidemiom.

W krajach tych jednocześnie występuje wysoki przyrost ludności, co w konfrontacji z ujemnym przyrostem naturalnym w krajach wysoko uprzemysłowionych rodzi narastające dysproporcje w rozwoju świata.

Globalny charakter ma także zagrożenie środowiska naturalnego. W przeważającej części jest ono rezultatem rozwoju przemysłowego i technicznego. Dotyczy to szczególnie skutków tzw. efektu cieplarnianego (tj. niszczenia powłoki ozonowej), deficytu wody, niekontrolowanej eksploatacji lasów, zanieczyszczenia rzek i mórz[74]. Mimo wielu przedsięwzięć podejmowanych globalnie w ramach ONZ, a także regionalnie, zwłaszcza w krajach wysoko uprzemysłowionych, groźba katastrofy ekologicznej nie maleje.

Dotychczasowe formy globalizacji rodzące wiele zjawisk patologicznych, związanych z niekontrolowanym przebiegiem tego procesu, skłaniają do postawie-

---

[73] M. Mesarović, E. Pestel, *Ludzkość w punkcie zwrotnym. Drugi Raport dla Klubu Rzymskiego*, PWE, Warszawa 1977.

[74] *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, Fundacja Innowacja, Wyd. WSzS-E, Warszawa 2000, s. 301–305.

nia pytania, czy istnieje możliwość sterowania tym procesem? Na to pytanie są udzielane różne odpowiedzi[75].

Część krajów, zwłaszcza Stany Zjednoczone, a także wielkie korporacje narodowe i transnarodowe są zwolennikami pełnego liberalizmu. Uważają, iż wyłącznie w ten sposób można optymalizować ekonomiczne korzyści płynące z globalizacji. Ich zdaniem tylko całkowicie wolny przepływ towarów, usług i czynników produkcji jest tutaj najlepszym rozwiązaniem. Rola państwa powinna być więc zminimalizowana, gospodarki narodowe całkowicie „otwarte", a decyzje ekonomiczne narodowych podmiotów gospodarczych poddane międzynarodowej konfrontacji.

Kraje mniejsze, słabsze, szczególnie słabo rozwinięte, żądają kontroli nad procesami globalizacji. Dotyczy to zwłaszcza instytucjonalnego uregulowania metod maksymalizacji zysku przez korporacje transnarodowe i ich oddziaływania na gospodarki i społeczeństwa poszczególnych krajów (np. przez reklamę telewizyjną, internetową, prasową). Transferując wysokie zyski do miejsc, gdzie ich lokata jest najkorzystniejsza obciąża się małe i średnie kraje poddając je procesom negatywnych skutków. Wyrazem tego może być namawianie (przez reklamę) do palenia papierosów, picia alkoholu itp. Leczeniem chorób będących skutkiem nadmiernej konsumpcji tych używek są obciążone wyłącznie gospodarki narodowe.

Znaczne zagrożenie dla bezpieczeństwa ekonomicznego poszczególnych krajów rodzi zwłaszcza nieograniczona swoboda przepływu finansowego kapitału spekulacyjnego. Inwestorzy zagraniczni, kierując się często sobie tylko znanymi kryteriami, poszukują możliwości uzyskania maksymalnych zysków, przenosząc się z kraju do kraju, stwarzając zagrożenie kryzysowe w kraju, z którego nagle wycofują swe inwestycje. W sytuacji takiej znalazły się Meksyk, Korea Płd., Rosja i inne kraje. Nie były one w stanie same zapobiec powstałemu w ten sposób kryzysowi finansowemu, a w krajach tych nie istniały jakiekolwiek międzynarodowe mechanizmy i instytucje do tego zdolne.

Międzynarodowy Fundusz Walutowy nie pełni funkcji regulujących globalizację rynku finansowego. Jego rola sprowadza się przede wszystkim do wywierania nacisku na poszczególne kraje, aby w maksymalnym stopniu zliberalizować dostęp do swoich rynków dla towarów, usług i czynników produkcji, w tym także dla kapitału spekulacyjnego. Nie pełni tej funkcji również GATT-WTO, skupiający uwagę na liberalizacji handlu międzynarodowego. Także OECD główną uwagę skupia na liberalizacji przepływów towarów, usług i czynników produkcji.

Wiele przedsięwzięć zmierzających w kierunku eliminacji negatywnych skutków globalizacji, zwłaszcza w zakresie ochrony środowiska naturalnego, podjęto natomiast w ramach ONZ. Jednak przedsięwzięcia te jedynie zahamowały, ale nie

[75] Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Warszawa 1996; *Governments Globalization and International Business*, red. H. Dunning, Oxford University Press, New York 1997; R.E. Baldwin, *The Causes of Regionalism*, „The World Economy" 1999, no. 3.

zapobiegły rozprzestrzenianiu się negatywnych skutków dotyczących środowiska naturalnego. Uchwalone międzynarodowe konwencje i zawarte umowy należy traktować jako wstęp do rozważań w tym kierunku. Pierwszym krokiem był Raport U'Thanta – sekretarza generalnego ONZ z 1969 r. – „Człowiek i środowisko". Raport ten przyczynił się do opracowania globalnego planu działań niezbędnych do ratowania środowiska. Po raz pierwszy przedstawiono go na międzynarodowej konferencji w Sztokholmie w 1972 r. Ostatnim, najbardziej spektakularnym wystąpieniem w sprawie ochrony środowiska naturalnego była konferencja w Rio de Janeiro w 1992 r., zwana „Szczytem Ziemi". Przyjęty na tej konferencji dokument „Agenda 21" formułuje wiele działań niezbędnych do zapobiegania zanieczyszczeniu środowiska naturalnego.

2.2. DETERMINANTY PROCESU GLOBALIZACJI

Dzięki globalizacji następuje scalanie różnych typów rynków, od rynku dóbr, poprzez najrozmaitsze rynki usług, informacji, aż po rynki finansowe, charakteryzujące się dużym zakresem autonomiczności w stosunku do rynków realnych. Pojawiają się zbliżone systemy konsumpcji, zwłaszcza wśród licznych grup żyjących w miastach, występują podobne systemy zarządzania, w szczególności w dużych przedsiębiorstwach, wiele dziedzin ulega upodobnieniu, w technice, nauce, a także w szkolnictwie, zwłaszcza wyższym[76].

Globalizację opisują dwa wymiary: zasięg (zakres) i intensywność (głębokość). Z jednej strony pojęcie to opisuje szereg procesów, które obejmują większość kuli ziemskiej lub zachodzą w skali ogólnoświatowej. Z drugiej strony, globalizacja polega również na intensyfikacji współdziałania, łączenia się oraz wzajemnej zależności między państwami i społeczeństwami stanowiącymi światową społeczność. Obok rozprzestrzeniania się zachodzi zatem jednoczesne pogłębianie globalnych procesów[77].

W procesie przeobrażeń współczesnego świata, można odnaleźć pewne charakterystyczne cechy, do których zaliczyć należy[78]:

– *wielowymiarowość* – globalizacja zachodzi jednocześnie w wielu dziedzinach ludzkiej aktywności, tzn. w gospodarce, zarządzaniu, polityce, wojskowości, kulturze;

– *złożoność i wielowątkowość* – globalizację warunkuje wiele drobnych procesów na różnych poziomach agregacji w każdej z dziedzin;

---

[76] J. Kleer, Globalizacja gospodarki a integracja regionalna, [w:] Globalizacja gospodarki światowej a integracja regionalna, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 1998, s. 18.

[77] A. McGrew, *Conceptualizing Global Politics*, [w:] *Global Politics*, Polity Press, Cambridge 1992, s. 28.

[78] A. Zorska, *Ku globalizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 16–17.

– *integracja* – oznacza ścisłe łączenie działalności podmiotów rozproszonych po świecie przez coraz bardziej intensywne powiązania handlowe, kooperacyjne, konkurencyjne i inwestycyjno-produkcyjne;

– *międzynarodowa współzależność* – są to działania toczące się w odległych miejscach świata, które mają wpływ na sytuację, decyzje i posunięcia konkurencyjne podmiotów w wielu różnych krajach;

– *związek z postępem nauki, techniki i organizacji* – to nierozerwalne powiązanie globalizacji z postępem nauki i techniki, gdyż osiągnięcia techniczne służą rozwojowi środków transportu i komunikacji, wytwarzaniu nowoczesnych produktów, umożliwiają wdrażanie elastycznych i wydajnych metod produkcyjnych oraz nowych koncepcji organizacji i zarządzania;

– *kompresowanie czasu i przestrzeni* – dzięki globalizacji świat staje się coraz bardziej poznany i „mniejszy" poprzez zwiększenie się mobilności ludzi, otwarcie granic oraz swobodny dostęp do informacji i szybkie przesyłanie danych do najdalej położonych zakątków świata;

– *dialektyczny charakter* – w rozwoju globalizacji ścierają się powiązane wzajemnie i uwarunkowane subprocesy i zjawiska, mające często przeciwstawny charakter, które zachodzą na różnych, ale powiązanych ze sobą poziomach;

– *wielopoziomowość* – globalizacja zachodzi w wielu sferach jednocześnie, np. w działalności gospodarczej czynniki globalizacyjne występują na trzech poziomach: makro-, mezo- i mikroekonomicznym.

Przedstawione powyżej specyficzne cechy procesu globalizacji odróżniają go od innych zjawisk zachodzących we współczesnym świecie. Główna rola przypada tu przedsiębiorstwom ponadnarodowym (wymuszają otwieranie rynków, wpływają na charakter instytucji, narzucają określone normy produktom, usługom, systemom informatycznym).

Ponieważ korporacje ponadnarodowe działają na wielu rynkach, dlatego dążą do ujednolicenia tej działalności. Poza tym korporacje prowadzą interesy zgodnie z własnymi celami (w ostatecznym rachunku maksymalizacja zysku), stąd też gospodarowanie podporządkowane jest zasadom mikroekonomii. Pewne ważne cele, związane np. z dobrami publicznymi, nie znajdują się w obrębie zainteresowania korporacji[79]. Paradoks polega na tym, że korzyści, jakie wynikają z realnego i często bezpośredniego wpływu na gospodarkę światową, przejmują korporacje ponadnarodowe, natomiast nie czują się one zobowiązane do działań wykraczających poza wąsko rozumiane własne interesy, np. w sytuacjach kryzysowych. Podstawowa dewiza działania korporacji ponadnarodowych to wpływy i korzyści, ale bez odpowiedzialności[80].

U podłoża procesu globalizacji rynków leży wiele czynników, które są wynikiem procesów ekonomicznych, politycznych, technologicznych czy społecznych,

---

[79] J. Kleer, *Globalizacja gospodarki a integracja regionalna...*, wyd. cyt., s. 19.

[80] *Globalizacja: 21 znaków zapytania*, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 2000, s. 3.

jakie zachodzą na poziomie gospodarki światowej. Różne sektory działalności gospodarczej mają odmienne poziomy czynników globalizacji, co oznacza, że niektóre gałęzie przemysłu czy branże są bardziej podatne na globalizację. Obecnie wiele sektorów ewoluuje w tym kierunku.

Czynniki globalizacji wyjaśniają uwarunkowania tworzące potencjał globalizacyjny danego sektora, z którego przedsiębiorstwa mogą korzystać w swoich strategiach globalnych. Aby osiągnąć korzyści płynące z globalizacji, menedżerowie przedsiębiorstw ogólnoświatowych prowadzą rozpoznanie sektora i wykorzystują okazję do zastosowania w nim instrumentów strategii globalnej.

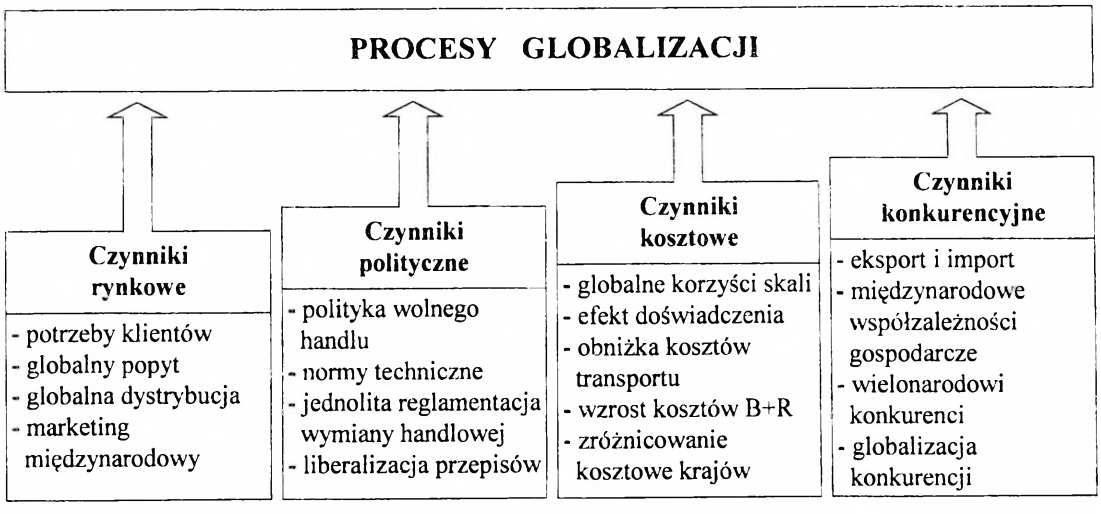
Metodą klasyczną uwarunkowania te można pogrupować w cztery podstawowe kategorie czynników globalizacji: *rynek*, *koszty*, *działania rządów*, *konkurencja*.

Czynniki rynkowe i rządowe (polityczne) należą do grupy czynników otoczenia międzynarodowego. Są one zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa i nie mają bezpośredniego wpływu na nie.

Drugą grupę uwarunkowań procesu globalizacji stanowią czynniki związane z rozwojem przedsiębiorstwa i podejmowanymi w nim decyzjami strategicznymi. Skutki ich oddziaływań można obserwować w płaszczyźnie mikroekonomicznej, a zatem na poziomie przedsiębiorstw[81] (schemat 2.1).

Schemat 2.1

GŁÓWNE CZYNNIKI PROCESÓW GLOBALIZACJI



Źródło: STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 182.

[81] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 18–205.

Czynniki rynkowe globalizacji zależą od zachowań konsumentów, struktury kanałów dystrybucji oraz cech marketingu. Znaczenie tych czynników będzie rosnąć. Potrzeby klientów z różnych krajów będą się upodabniać ze względu na rosnącą dostępność globalnych produktów. W sposób znaczący będą się rozwijać globalni klienci i dystrybutorzy, a firmy będą poszukiwać dostawców na całym świecie. Transferowalny marketing stał się już normą, ponieważ opakowania sprzedawanych towarów są wielojęzyczne, a marki globalne są doskonale rozpoznawane przez konsumentów na całym świecie.

Czynniki kosztowe są zależne od ekonomicznych zachowań przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa obsługujące rynek globalny dążą do obniżenia kosztów poprzez: osiąganie korzyści skali, korzystanie z efektu doświadczenia, obniżkę kosztów transportu, wykorzystanie zróżnicowania kosztowego krajów. Widoczne jest ciągłe znoszenie barier handlowych, co umożliwia większą koncentrację produkcji i osiąganie większych korzyści skali. W wyniku upodabniania się gustów i preferencji klientów z całego świata, przedsiębiorstwa będą zachęcane do inwestowania w rozwój bardziej kosztochłonnych produktów globalnych, poszerzając w ten sposób swoje rynki.

Polityczne czynniki globalizacji zależą od praw stanowionych przez rządy krajów. Od polityki gospodarczej rządów poszczególnych krajów zależą decyzje dotyczące przenoszenia produkcji za granicę, otwierania nowych, zagranicznych oddziałów czy też szukania nowych rynków zbytu. Tendencje, które nastąpiły w polityce światowej, tj.: działania rządów w kierunku liberalizacji handlu światowego, jak również realizowana obecnie sprzyjająca polityka handlowa, istotnie przyspieszyły procesy globalizacji gospodarki.

Konkurencyjne czynniki globalizacji zależne są od zachowań konkurentów. Struktura i stopień ostrości walki konkurencyjnej bezpośrednio wpływają na obierane przez przedsiębiorstwo strategie międzynarodowego rozwoju. Takie globalne czynniki, jak: wzrastająca wielkość eksportu i importu, rosnąca współzależność krajów i wyłonienie globalnych konkurentów zwiększają potencjał globalizacyjny sektora. Jednocześnie konkurencja zaczęła stopniowo przekraczać granice międzypaństwowe, ulegając w ten sposób globalizacji.

Jeszcze jedną grupę czynników globalizacji przytacza G.S. Yip, a mianowicie czynniki dodatkowe. Zaliczyć do nich można: usprawnienia telekomunikacyjne i informatyczne, udogodnienia podróżowania, rzadkość i nierównomierne występowanie surowców naturalnych czy globalizację rynków finansowych[82]. Dodatkowo uzupełniają wyżej wymienione, chociaż nie da się ich zaszeregować w ramach żadnej z wyszczególnionych kategorii, to nie należy lekceważyć ich znaczenia.

Dla każdej dziedziny działalności przedsiębiorstw istnieje inny układ czynników oddziałujących w ramach każdej z wymienionych grup. Układy takich czynników zmieniają się wraz z upływem czasu.

---

[82] G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 33.

2.3. GLOBALNY WYMIAR DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Globalizację działalności gospodarki należy rozumieć jako proces tworzenia się jednolitego rynku towarów, usług i czynników produkcji, obejmującego wszystkie kraje i regiony geograficzne. W jedną całość łączą się rynki narodowe i międzynarodowe. Globalizacja w tym przypadku oznacza nieograniczony dostęp do tych rynków dla wszystkich zainteresowanych podmiotów gospodarczych, bez względu na kraj i region geograficzny, z którego pochodzą. Oznacza ona również wzrost sprzężeń zwrotnych między tymi rynkami.

Następuje ujednolicenie mechanizmów ekonomicznych funkcjonowania rynków narodowych i międzynarodowych. Globalizacja prowadzi do ich upodabniania się oraz ukształtowania jednolitego liberalnego mechanizmu funkcjonowania gospodarki światowej. Wzajemnemu uzależnieniu ulegają ponadto organizacje i instytucje ekonomiczne, regulujące funkcjonowanie rynków narodowych i międzynarodowych. Globalizacja oznacza nie tylko ich koncentrację, tj. przejmowanie słabszych przez silniejszych i mniejszych przez większych, lecz także upodabnianie się metod działania. Wreszcie wymiaru globalnego nabierają efekty uboczne rozwoju gospodarczego, w tym zwłaszcza zanieczyszczenie środowiska naturalnego, dysproporcje w rozwoju demograficznym itp.

Postępująca globalizacja jest skutkiem oddziaływania wielu czynników na gospodarkę światową. Dotyczy to przede wszystkim koncentracji produkcji, rozwoju produkcji na wielką skalę i produkcji wielkoseryjnej. W efekcie rynki narodowe, a nawet międzynarodowe, stają się zbyt małe dla spełnienia warunku opłacalności. Ważną rolę odgrywa jednocześnie *postęp technologiczny* skoncentrowany w kilku krajach kreujących jego rozwój. Transmisja efektów tego postępu w skali świata jako całości wymaga globalizacji mechanizmów sprzyjających skracaniu czasu tej transmisji. Powodem jest zainteresowanie poszczególnych krajów szybkim dostępem do towarów nowych, zmodernizowanych technicznie, o wysokim poziomie jakościowym.

Globalizacja jest efektem *postępu organizacyjnego*, w tym zwłaszcza upowszechniania się informatycznej techniki obliczeniowej, komputeryzacji i Internetu, łączności satelitarnej i telefonii komórkowej. Drastyczna obniżka kosztów użytkowania tych urządzeń jest, z jednej strony, skutkiem globalizacji, z drugiej zaś przyczyną gwałtownego jej pogłębiania. Powstają bowiem możliwości szybkiego uzyskiwania oraz przekazywania informacji i podejmowania decyzji w skali świata jako całości. Zjawiskom tym sprzyja szybki rozwój transportu w skali światowej skracający czas przewozu towarów i osób oraz zmniejszający koszty tego przewozu.

Globalizacja działalności gospodarczej jest konsekwencją pogłębiania się *międzynarodowego podziału pracy*, w tym zwłaszcza rozwoju wymiany towarów, usług i czynników produkcji. Jest ona procesem długotrwałym, zapoczątkowanym

kilkaset lat temu, gdy podmioty gospodarcze (osoby fizyczne i prawne) zaczęły przekraczać granice narodowe, poszukując korzystniejszych źródeł zaopatrzenia i lepszych możliwości zbytu dla swych towarów. Dopóki jednak międzynarodowy podział pracy postępował powoli, a jego znaczenie dla poszczególnych krajów nie było wielkie, dopóty zjawiska globalne występowały w marginesowej formie i sporadycznie. Na co dzień nie były więc zauważalne, jednak z biegiem lat następowała ich intensyfikacja.

Na zjawisko to miało wpływ kilka czynników. Znacznie wzrosło tempo rozwoju handlu towarowego. Wymianie wyrobów gotowych zaczęły jednocześnie towarzyszyć rozwój kooperacji produkcji i współpracy inwestycyjnej oraz powstawanie wspólnych przedsiębiorstw produkcyjnych. W ostatnim ćwierćwieczu XX wieku doszedł do tego szybki przepływ czynników produkcji w skali międzynarodowej, w tym kapitału, siły roboczej i technologii. Wreszcie w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia nienotowane wcześniej rozmiary osiągnął przepływ kapitału spekulacyjnego.

Wszystko to razem sprawiło, iż nie kraje i regiony geograficzne, lecz gospodarka światowa jako całość stała się punktem odniesienia przy podejmowaniu decyzji przez narodowe i międzynarodowe podmioty gospodarcze

Integracja i globalizacja są, z jednej strony, zjawiskami konkurencyjnymi, z drugiej zaś komplementarnymi. Ich konkurencyjność wynika z równoczesnego działania. Integracja regionalna stanowi formę przejściową między gospodarowaniem w skali jednego państwa i w skali globalnej. W tym rozumieniu integrację i globalizację można traktować jako zjawiska komplementarne.

Integracja regionalna w dużym stopniu jest zjawiskiem programowanym przez grupę państw, które wypracowują rozwiązania instytucjonalne kreujące kierunki jej rozwoju. Innymi słowy, integracja jest scalaniem „na żądanie" zainteresowanych państw. Globalizacja jest natomiast scalaniem i „żywiołowym" procesem, który nie został zaprogramowany instytucjonalnie i przez państwa poddany oddziaływaniu mechanizmów regulujących funkcjonowanie działalności gospodarczej.

Zarówno integracja, jak i globalizacja postępują w wyniku *liberalizacji gospodarki*. W przypadku integracji liberalizacja dotyczy jednak wyłącznie przepływu towarów i usług oraz czynników produkcji w obrębie określonego ugrupowania. Stosunki z krajami „trzecimi" nadal jednak są ograniczone. W przypadku globalizacji liberalizacja dotyczy przepływów towarów, usług i czynników produkcji w skali świata jako całości, z założenia eliminuje ona więc ograniczenia w stosunku do kogokolwiek.

Z formalnego punktu widzenia zarówno integracja, jak i globalizacja stwarzają równe szanse państwom i podmiotom gospodarczym, uczestniczącym w tym procesie. Integracja daje takie szanse państwom – członkom ugrupowań regionalnych, a globalizacja – wszystkim krajom i podmiotom gospodarczym, poddającym się regułom „otwarcia" w skali gospodarki światowej.

W praktyce jednak szanse te są zróżnicowane. W przypadku integracji są one bowiem równe tylko wtedy, kiedy partnerzy reprezentują zbliżone możliwości konkurencyjne, a więc identyczny lub podobny poziom rozwoju gospodarczego, w tym zwłaszcza technologicznego i przemysłowego. Z tego właśnie względu integracja regionalna jest traktowana jako scalanie równych pod względem poziomu rozwoju potencjałów gospodarczych, o podobnej infrastrukturze ekonomicznej i instytucjonalnej (zwłaszcza prawnej).

Globalizacja stwarzająca warunki dla wolnego przepływu towarów, usług i czynników produkcji w skali świata jako całości z założenia daje większe szanse uzyskania przewagi w walce konkurencyjnej podmiotom silniejszym ekonomicznie. Dotyczy to zarówno państw, jak i przedsiębiorstw narodowych i międzynarodowych.

W tym kontekście integracja regionalna jest traktowana jako forma obrony państw mniejszych i słabszych przed niebezpieczeństwami wynikającymi z globalizacji przez scalanie ich potencjałów ekonomicznych. Osobno państwa te nie miałyby szans w konkurencji globalnej, wspólnie są w stanie sprostać wymogom tej konkurencji. W tym rozumieniu integracja może stanowić etap na drodze do globalizacji.

Transformacji międzynarodowego podziału pracy w globalny podział pracy towarzyszy wzrost zależności ekonomicznej w skali świata jako całości. Przez pojęcie to będziemy rozumieli wrażliwość pojedynczych gospodarek, grup krajów i całych regionów geograficznych na zmiany zachodzące w skali globalnej, a jednocześnie zależność gospodarki globalnej od zmian zachodzących w poszczególnych regionach geograficznych, grupach krajów, a nawet w pojedynczych krajach.

Zależność globalna może być jednostronna (kraju od gospodarki globalnej) lub dwustronna (kraju od gospodarki globalnej i gospodarki globalnej od kraju). W tym drugim przypadku mówimy o współzależności[83]. Zależność globalna może mieć jednocześnie charakter ilościowy lub jakościowy. Przykładem pierwszej zależności jest związek między rozwojem handlu zagranicznego pojedynczego kraju a rozwojem handlu światowego. Przykładem zależności jakościowej jest wpływ zmian cen światowych na ceny uzyskiwane i płacone na rynkach międzynarodowych przez pojedynczy kraj, a także na ceny wewnętrzne tego kraju.

Do tej samej grupy należy zaliczyć związki technologiczne i strukturalne uzależniające kraje wzajemnie (gdy wszystkie one kreują postęp technologiczny) lub jednostronnie (gdy postęp technologiczny jest kreowany tylko przez niektóre kraje). W przypadku zależności strukturalnej zasadniczą rolę odgrywają różnice w wyposażeniu krajów w bogactwa naturalne, a także w inne czynniki produkcji (kapitał, siłę roboczą). Gdy kraje są wyposażone w te zasoby równomiernie, można

[83] A. Lindbeck, *Economic Dependence and Interdependence in the Industrialized World*, Institute for International Economic Studies, Seminar Paper No. 83, University of Stockholm, June 1977, s. 30–33.

mówić o współzależności. Gdy jednak część krajów jest wyposażona w zasoby, a pozostałe zaś cierpią na ich brak, to zamiast współzależności ma miejsce zależność.

Zakres współzależności i zależności jest pojęciem dynamicznym i zmienia się wraz z rozwojem gospodarki światowej. Jeśli gospodarka światowa rozwija się szybciej niż dany kraj, szybszy jest np. postęp technologiczny w świecie niż w danym kraju, to ma miejsce wzrost zależności ekonomicznej. W przypadku odwrotnych tendencji można mówić o wzroście współzależności między danym krajem a gospodarką światową.

Zjawisko globalizacji przedstawiane w ujęciu mikroekonomicznym w odniesieniu do zachowań przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych jest bardzo złożone. Owa złożoność wynika ze wzajemnych relacji między internacjonalizującym się otoczeniem a działającymi na rynkach międzynarodowych podmiotami. Cechą charakterystyczną tych relacji jest ich dwukierunkowy charakter, przejawiający się zarówno w oddziaływaniu międzynarodowego otoczenia na zachowania rynkowe przedsiębiorstw, jak też w możliwościach wpływania na otoczenie, a nawet kształtowania go przez dominujące w branżach globalnych korporacje transnarodowe[84].

Obecnie wyznacznikiem jednoczącego się świata, jest tworzenie globalnego rynku oraz wdrażanie zarządzania czy marketingu globalnego[85]. Zawężając ogólne pojęcie globalizacji do sfery ekonomicznej można powiedzieć, że:

Globalizacja działalności gospodarczej to dokonujący się na świecie długofalowy proces integrowania gospodarek krajowych ponad ich granicami, dzięki rozszerzeniu oraz identyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), w wyniku czego tworzy się ogólnoświatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych nawet w odległych krajach"[86]. Zatem można stwierdzić, iż istota globalizacji sprowadza się do przechodzenia działań gospodarczych w ich różnych wymiarach z poziomu narodowego do globalnego (ogólnoświatowego)[87].

W ramach globalizacji działalności gospodarczej dochodzi przede wszystkim do dynamicznego wzrostu intensywności i komplementarności relacji ekonomicznych pomiędzy poszczególnymi krajami. Owe relacje tworzą ogólnoświatowy system gospodarki globalnej. Ważna rola przypada tu władzom państwowym, które zawierają umowy z innymi krajami, podejmują współpracę z międzynarodowymi organizacjami, umożliwiają działalność zagranicznym firmom na własnym rynku oraz stymulują przepływy inwestycji zagranicznych.

---

[84] P. Pietrusiński, *Globalizacja a zagrożenia dla rozwoju gospodarki światowej*, cz. I, „Marketing i Rynek" 2001, nr 1, s. 2.

[85] J. Altkorn, *Determinanty globalizacji marek*, „Marketing i Rynek" 1997, nr 4, s. 3.

[86] A. Zorska, *Ku globalizacji...*, wyd. cyt., s. 20.

[87] M. Osadnik, *Człowiek wobec wyzwań globalizacji*, [w:] *Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka*, red. E. Okoń-Horodyńska, Wyd. AE, Katowice 1999, s. 8.

M.E. Porter uważa, że globalizacja opiera się na możliwości geograficznego rozproszenia działalności przedsiębiorstwa w gospodarce światowej oraz zdolności zapewnienia koordynacji rozproszonych ogniw działalności. Podkreśla on również, że globalizacja jest konsekwencją pojawienia się sektorów globalnych, czyli takich, w których sytuacja strategiczna konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w znacznym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej[88]. Działalność produkcyjno-handlowa przedsiębiorstwa w danym układzie rynek–kraj jest zatem powiązana i wzajemnie wspomagana poprzez działania w innych krajach. Obserwując współczesny rynek globalny można powiedzieć, iż coraz mniej dziedzin nie podlega postępującemu umiędzynarodowieniu, a w końcowym efekcie globalizacji. Konsekwencją pojawienia się przemysłów globalnych jest globalizacja przedsiębiorstw[89].

Ze zdefiniowaniem pojęcia globalne przedsiębiorstwo jest chyba jeszcze więcej problemów niż z określeniem ogólnym procesu globalizacji. Wynika to prawdopodobnie stąd, że trudno dokładnie powiedzieć, w jakim momencie firma działająca na rynku staje się firmą globalną i czy na pewno można zaliczyć ją do działających globalnie. Część definicji ujmuje globalizację jako synonim światowej działalności przedsiębiorstwa. Niektórzy globalizację traktują jako działalność przedsiębiorstwa bez granic. Jeszcze inni stawiają znak równości między przedsiębiorstwem globalnym a międzynarodowym. Patrząc przez pryzmat przedsiębiorstwa, globalizacja gospodarki oznacza „wytwarzanie przez nie produktów w wysokim stopniu ujednoliconych i sprzedawanych na rynkach światowych"[90]. Globalizacja przedsiębiorstw przejawia się przede wszystkim w produkcji i dystrybucji wyrobów oraz usług na skalę ogólnoświatową, przenoszeniem kapitałów, a także kształtowaniem globalnej tożsamości firmy. Współcześnie obserwuje się, iż coraz więcej firm działa w krajach innych niż te, z których się wywodzą. Działalność takich przedsiębiorstw jest bardziej złożona i zdywersyfikowana niż tradycyjnie rozumiana wymiana towarów czy przepływy zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Globalizacja przedsiębiorstw to globalizacja większości ich działań i funkcji, zdobywanie światowych źródeł zaopatrzenia, to światowa alokacja czynników produkcji, jak również wchodzenie na dużą skalę na rynek globalny bądź jego tworzenie.

Rola globalizacji w rozwoju firmy zmieniała się wraz z rozwojem gospodarczym i cywilizacyjnym. W modelu opracowanym przez A.D. Chandlera globalizacja występuje jako najwyższy etap rozwoju firmy, osiągalny nie przez wszystkie firmy[91]. Etap globalny w rozwoju przedsiębiorstwa oznacza, że przy podejmowa-

---

[88] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 1992, s. 270.

[89] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa, s. 24.

[90] S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2002, s. 314.

[91] A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1970, s. 9–13; H.I. Ansoff, E. McDonnel, *Implementing Strategic Management*, Prentice-Hall, New York 1990, s. 3–8.

niu decyzji dotyczących kreowania produktów i usług, inwestowania, konkurowania lub kooperacji, dąży ono do zaspokajania globalnych potrzeb klientów i optymalizacji procesów gospodarczych w skali ogólnoświatowej.

W wielu stwierdzeniach dotyczących globalizacji wyłaniają się pewne sprzeczności. T. Levitt uważa, że globalizacja prowadzi nieuchronnie do powstania produktów i sektorów globalnych. Inaczej mówiąc, oznacza to standaryzację wyrobów i usług w skali światowej. Przedsiębiorstwa muszą nauczyć się działać tak, jakby świat był jednym wielkim rynkiem – ignorując powierzchowne regionalne i narodowe różnice. Rozumując w ten sposób T. Levitt zakłada, że każdy konsument w każdej części świata chce otrzymywać te same produkty i usługi[92]. Nie wszyscy badacze podzielają to zdanie. Faktem jest, że zbieżność potrzeb i pragnień lepszego oraz łatwiejszego życia doprowadziła do stworzenia globalnych rynków na standardowe produkty. Dla przedsiębiorstwa globalnego lub dążącego do bycia globalnym traci na znaczeniu podział na kraj macierzysty oraz rynki zagraniczne czy nawet międzynarodowe. Oznacza to, iż wszystkie poszczególne rynki przedsiębiorstwa traktowane są jako elementy składowe jedynego rynku globalnego, a prowadzone przez nie operacje poddawane są wtenczas wysokiej standaryzacji i unifikacji. Jednak ekstremalnym rozwiązaniem jest zaoferowanie identycznego produktu odbiorcom krajowym i zagranicznym. Koncepcja w pełni standaryzowanego produktu światowego dotyczy wąskiej grupy wyrobów. Większość produktów jest sprzedawana w wersji adoptowanej do lokalnych preferencji, przepisów, norm technicznych itp. Poza tym jedne produkty są bardziej podatne na standaryzację, a inne na adaptację. W określaniu globalizacji przez pryzmat przedsiębiorstwa potrzebne jest bardziej wyważone podejście. Decyzja odnośnie do standaryzacji czy adaptacji zależy od sytuacji na danym rynku, preferencji konsumentów i przede wszystkim celu, jaki firma działająca na rynku globalnym zamierza realizować w dłuższym okresie. Globalizacja nie sprowadza się do narzucania całemu światu swojego produktu przez stworzenie organizacji zdolnej w sposób doskonały zaspokoić zapotrzebowanie na ten produkt w każdym miejscu i czasie. W większości przypadków w ujęciu globalnym trzeba uwzględnić zróżnicowanie upodobań klientów, specyfikę regionów, krajów, a nawet kontynentów[93]. Dlatego nie traktuje się standaryzacji i unifikacji jako koniecznego warunku istnienia globalizacji[94].

Powstawanie firm globalnych wiąże się z rozpoczęciem przez nie globalnego zarządzania, formułowania globalnych strategii oraz funkcjonowania na rynkach globalnych.

---

[92] T. Levitt, *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, May–June 1983, s. 92.

[93] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą...*, wyd. cyt., s. 188; A. Gwiazda, *Globalna strategia produktu*, „Marketing i Rynek" 1998, nr 1, s. 9.

[94] K. Fabiańska, J. Rokita, *Zarządzanie. Strategie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Petex, Katowice 1995, s. 88.

Ogólnie można powiedzieć, że „firma globalna to jednostka, która jest zarządzana globalnie i ma opracowaną strategię globalną"[95].

Innym podejściem do firmy globalnej może być określenie jej jako sprzedającej globalnie, posiadającej globalne marki produktów oraz prowadzącej swoją działalność operacyjną w różnych krajach[96].

Rozwinięciem powyższej definicji może być interpretacja zjawiska globalizacji przedsiębiorstwa w ujęciu R.G. Schroedera. „Firma globalna to taka, która sprzedaje swoje produkty i usługi na całym świecie, ma międzynarodową sieć sprzedaży oraz wyposażenie produkcyjne umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wykorzystania skali operacji i technologii w przekroju światowym"[97].

Globalizacja firmy jest niewątpliwie zadaniem trudnym i złożonym. Przedsiębiorstwo krajowe, aby zostać firmą globalną, musi przejść skomplikowany proces przekształcania się w przedsiębiorstwo międzynarodowe, wielonarodowe, transnarodowe, gdzie na końcu tego procesu osiąga stan przedsiębiorstwa globalnego. Pojęcie przedsiębiorstwa wielonarodowego i transnarodowego zostało zaproponowane przez Ch.A. Bartletta i S. Ghosala. Według nich firmy wielonarodowe to takie, które reagują na specyficzne potrzeby wielu lokalnych rynków. Powoduje to silne wewnętrzne zróżnicowanie i stosunkowo słabsze mechanizmy integracyjne. W przedsiębiorstwach transnarodowych międzynarodowy rynek traktowany jest jako wysoce homogeniczny, a całość operacji firmy realizowanych w różnych krajach jest zarządzana jako jeden zintegrowany system. Oznacza to wysoki poziom wewnętrznej integracji i silne mechanizmy koordynacyjne[98].

W literaturze można odnaleźć kryteria oceniające stopień wielo- czy transnarodowego przedsiębiorstwa. Zaliczyć do nich można[99]:

– liczbę i wielkość zagranicznych filii czy powiązanych przedsiębiorstw, które dane przedsiębiorstwo posiada lub kontroluje;

– liczbę krajów, w których przedsiębiorstwo angażuje się w działania dodające wartość;

– stosunek jego aktywów globalnych, dochodu, przychodu lub zatrudnienia wniesionego przez zagraniczne afiliacje;

– stopień umiędzynarodowienia kierownictwa czy akcjonariatu;

– stopień umiędzynarodowienia czynności wyższej wartości, np. badania i rozwój;

– rozmiar i układ korzyści systemowych wynikających z kontroli i wpływu na szereg ekonomicznych działań w różnych krajach.

---

[95] T. Hout, M.E. Porter, E. Rudden, *How Global Companies Win Out*, Harvard Business Review, September–October 1982, s. 98–108.

[96] D. Whitwam, *Right Way to Go Global. An Interview with Whirpool CEO David Whitwam*, „Harvard Business Review", March–April 1985, s. 134–150.

[97] R.G. Schroeder, *Operations Management. Decisions Making in the Operations Function*, Fourth Edition, McGraw-Hill Inc, New York 1993, s. 805–806.

[98] Ch.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston 1989.

[99] J.H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham 1993, s. 3.

Charakteryzując firmy globalne, trzeba powiedzieć, iż działają i koordynują swoje działania w wymiarze ogólnoświatowym. Oznacza to, iż nie osiągają większej części korzyści w jednym konkretnym miejscu, ale skupione są na szansach i możliwościach stwarzanych poprzez globalne rynki. Do tego celu wykorzystują ogólnoświatową lokalizację, kompleksowe formy zorganizowania i prowadzenia operacji. Kluczowy jest również fakt, iż pozycja przedsiębiorstwa w danym kraju staje się uzależniona w znacznym stopniu od jego ogólnej sytuacji w skali światowej[100]. Widać przy tym, że kierownictwo firm globalnych koncentruje się bardziej na całkowitym powodzeniu niż na nadzwyczajnych wynikach w poszczególnych krajach. Wobec globalizacji własnej działalności przedsiębiorstwa dążą do stałego podnoszenia efektywności i konkurencyjności oraz gromadzenia potencjału niezbędnego do obrony pozycji na rynku światowym przed innymi znaczącymi przeciwnikami ponadnarodowymi.

Według S. Kasiewicza globalne przedsiębiorstwo to takie, które spełnia następujące warunki[101]:

– funkcjonuje na trzech głównych rynkach: europejskim, amerykańskim i azjatyckim (tzw. Triada);

– posiada strategię globalną w zakresie: misji, klientów, produktów, systemów dystrybucji;

– potencjał produkcyjny tworzy sieć produkcyjną;

– posiada i wykorzystuje kluczowe zasoby czynników produkcji kierując się perspektywą globalną;

– dysponuje infrastrukturą informatyczną dostosowaną do działalności w skali globalnej;

– podejmuje decyzje menedżerskie z perspektywy globalnej;

– tworzy nowe struktury, mechanizmy koordynacji i integracji dostosowane do występujących różnic społecznych, kulturowych i politycznych na rynkach, na których działa.

Identyfikacja przedsiębiorstwa globalnego wymaga bliższego przyjrzenia się stosowanym metodom zarządzania i sposobom wykorzystania posiadanych zasobów, co może być wykonane najlepiej tylko przez zarządy przedsiębiorstw (wewnętrzne rozpoznanie globalnej tożsamości). Według A.K. Koźmińskiego zasadnicza różnica między umiędzynarodowieniem a globalizacją, między zarządzaniem międzynarodowym a globalnym polega na zasięgu. W przypadku umiędzynarodowienia zasięg ten obejmuje kilka krajów, w przypadku globalizacji cały rynek globalny[102].

---

[100] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 270.

[101] S. Kasiewicz, *Warunki i możliwości przekształcenia się polskich przedsiębiorstw w firmy globalne*, materiały z konferencji pt. „Przedsiębiorstwa wobec wyzwań wynikających z globalizacji i integracji z Unią Europejską", IFGN, SGH, Warszawa 2000, s. 9–10.

[102] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 23.

2.4. ISTOTA PROBLEMU KONKURENCJI GLOBALNEJ

Konkurencja ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwa dążąc do realizacji określonych celów muszą rywalizować między sobą. Projektując działania podejmowane dla osiągania celów powinny uwzględniać uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne oraz zewnętrzne, w tym zwłaszcza te, które zmieniają warunki konkurowania. Globalizacja wywołuje wiele okoliczności, które – jako czynniki nowe i istotne zarazem – oddziałują na uwarunkowania działalności przedsiębiorstw, a szczególnie na warunki konkurowania. Są to[103]:

– upowszechnianie się gospodarki rynkowej,
– postępująca deregulacja gospodarki,
– otwarcie na rynki światowe,
– coraz mniejsze ograniczenia międzynarodowych przepływów towarów i usług,
– rosnący, coraz mniej ograniczany przepływ kapitału,
– rozwój rynków finansowych i upowszechniania się produktów finansowych,
– coraz mniej ograniczany przepływ ludzi,
– zachęty rządu dla inwestorów zagranicznych,
– bezpośrednie inwestycje zagraniczne,
– rosnąca obligatoryjność międzynarodowych standardów współpracy,
– ujednolicanie wzorców konsumpcji i stylów życia,
– rozwój i rozprzestrzenianie się nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych i informatycznych (Internet, światłowody, telefonia satelitarna itp.),
– szybki i coraz mniej ograniczany przepływ informacji,
– rozwój i rozprzestrzenianie się nowoczesnych technologii wytwarzania i ich upowszechnianie się,
– rozwój i upowszechnianie się nowych produktów,
– rozwój i upowszechnianie się „inteligentnych", informatycznych systemów wspomagania zarządzania,
– rozwój i upowszechnianie się coraz szybszych systemów komunikacji (przemieszczania się) i transportu,
– postępująca w wielu dziedzinach gospodarki koncentracja kapitałów skali światowej,
– szybki rozwój koncepcji i metod zarządzania i ich upowszechnianie się w skali światowej,
– rosnąca obligatoryjność międzynarodowych standardów jakości produktów,
– wzrost znaczenia stosowania standaryzowanych procedur zarządzania jakością (certyfikatów),

---

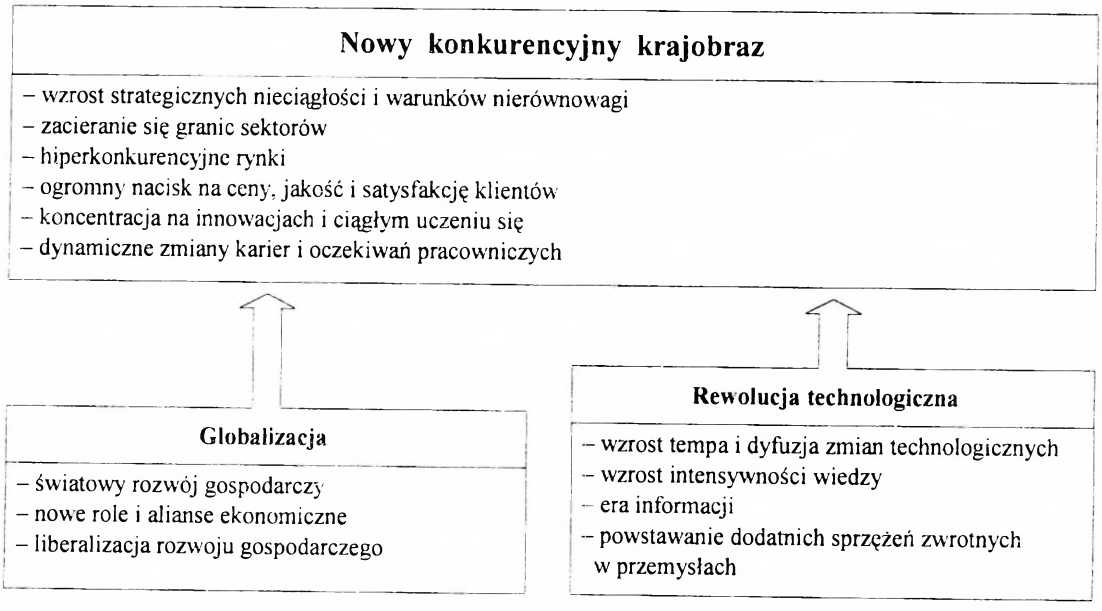
[103] M.J. Stankiewicz, *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, Projekt badawczy KBN nr 1 H02D 036 19, Toruń 2000.

– wzrost obligatoryjnych wymagań dotyczących ochrony środowiska naturalnego.

Wymienione przejawy i zarazem następstwa globalizacji mają wspólny mianownik – prowadzą do „uwolnienia rynku ponad granicami", co niweluje ograniczenia dla konkurencji. Musi to być uwzględniane w obserwacji areny konkurencji i w ogóle na konkurencyjność przedsiębiorstw. Pojawia się, dla opisu tej sytuacji, oryginalny termin – „nowy krajobraz konkurencyjny" (*New Competitive Landscape*) (schemat 2.2).

Schemat 2.2

UWARUNKOWANIA NOWEGO KRAJOBRAZU KONKURENCYJNEGO



Źródło: M.A. Hitt, B.W. Keats, S.M. DeMarie, *Navigating. in the New. Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century*, „The Academy of Management Executive", Vol. 12. No. 4, November 1998, s. 24.

Nowy krajobraz konkurencyjny dramatycznie zmienia imperatywy efektywności przedsiębiorstw. Trzy z nich szczególnie mocno oddziałują na ich (przedsiębiorstw) funkcjonowanie, są to[104]:

– *zmniejszanie kosztów transakcyjnych* – rozwój technologii informacyjnych skraca czas i zmniejsza zakres czynności wykonywanych w ramach transakcji między dostawcami a odbiorcami, a tym samym obniża ich koszty;

– *wzrost „kar" za błędy i brak zdecydowania w działaniach* – szybki rozwój nowoczesnych technologii i ich rozprzestrzenianie się (dyfuzja) umożliwia umoc-

[104] R.A. Bettis, M.A. Hitt, *The New Competitive Landscape*, „Strategic Management Journal" 1995, Vol. 16, s. 35.

nienie i rozbudowanie wzajemnych powiązań i sprzężeń zwrotnych między różnymi uczestnikami procesów gospodarczych, ale jednocześnie, właśnie z racji wystąpienia owych sprzężeń, działa mnożnikowo na ekonomiczne skutki wszelkich błędów i opieszałości w decyzjach i działaniach;

– *uzależnienie konkurencyjności od posiadanej wiedzy i umiejętności uczenia się.*

Wymienione imperatywy stanowią wyzwania dla przedsiębiorstw i wymagają od nich odpowiednich reakcji, specjalnie zaś[105]:

– redefinicji organizacji (przedsiębiorstwa), jako systemu stanowiącego podmiot konkurencji,

– wzrostu znaczenia systemów uczenia się,

– budowy potencjału do strategicznych odpowiedzi na sytuacje w otoczeniu.

Granice systemu organizacji przedsiębiorstwa muszą być elastyczne („płynne"). Tradycyjny układ strukturalny, oparty o trwale powiązane jednostki biznesu, może stanowić zbyt sztywny „gorset" dla działań przedsiębiorstwa. Systemy informatyczne, sieci komputerów, teledencja i tym podobne efekty rewolucji informatycznej, tworzą możliwości do realizacji prac B+R, projektowania, koordynacji i sterowania działaniami produkcyjnymi, logistycznymi, czy też marketingowymi „w poprzek" typowych jednostek funkcjonalnych przedsiębiorstw. Klasyczne organizowanie musi być więc zastępowane swoistym „dezorganizowaniem", polegającym na kształtowaniu struktury przedsiębiorstwa w formie elastycznej sieci elementów współpracujących i koordynowanych w szerokiej przestrzeni[106]. Pewnymi, krańcowymi ilustracjami efektów tego procesu są „przedsiębiorstwa wirtualne"[107].

Przedsiębiorstwa muszą wykształcać systemy uczenia się. „Wszystkie firmy doświadczają zmian, ale nie wszystkie się na nich uczą"[108]. Zmienność otoczenia firm i jednoczesne uczenie się, oparte o doświadczanie tej zmienności, stanowią dla przedsiębiorstw ekstremalnie trudne wyzwanie. Globalizacja potęguje to wyzwanie, co jednak może i powinno być asumptem do wyzwolenia w przedsiębiorstwach nowych zdolności pozyskiwania wiedzy[109]. Zdolność ta, to najkrócej mówiąc umiejętność przekształcania danych o faktach, zjawiskach, sytuacjach, relacjach i tym podobnych zdarzeniach w informacje, które dostarczać powinny nowego punktu widzenia do interpretacji wydarzeń oraz ich predykcji. W efekcie, to co

---

[105] Tamże, s. 41.

[106] K.P. Coyne, R. Dye, *The Competitive Dynamics of Network - Based Business*, „Harvard Business Review" Vol. 76, Issue 1, January–February 1998, s. 28.

[107] S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, „Dom Organizatora" TNOiK, Toruń 2002, s. 146–152.

[108] R.A. Bettis, M.A. Hitt, *The New Competitive Landscape*, „Strategic Management Journal" 1995, Vol. 16, s. 15.

[109] I. Nonaka, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, „Organization Science" 1994 , No 5.

wcześniej było niezauważane, staje się zauważone. Oczekiwanym następstwem omawianej zdolności powinno być tworzenie w przedsiębiorstwie wiedzy, koniecznie do podejmowania trafnych decyzji i zachowań wobec zmieniającego się (i konkurencyjnego) otoczenia. W wyniku nowych doświadczeń poszczególnych członków organizacji (pracowników przedsiębiorstwa) kumuluje się tzw. wiedza cicha (*tacit knowledge*)[110], niezbędna w przedsiębiorstwach, która umiejętnie zarządzana (*knowledge management*), integrowana i przekształcana w wiedzę sformalizowaną, skodyfikowaną, jawną (*explicit knowledge*), może być wykorzystywana w dążeniach do realizacji celów przedsiębiorstwa[111].

Przedsiębiorstwa muszą wykształcić (wypracować, posiąść) zdolności do szybkich, strategicznych odpowiedzi na sytuacje zewnętrzne. Aby to się stało wg. R.A. Bettis'a i M.A. Hitt'a powinny opanować przynajmniej trzy procesy działań – trzy umiejętności[112]:

1) wyczuwanie zmian w otoczeniu,

2) szybka konceptualizacja reakcji (odpowiedzi) na te zmiany,

3) rekonfiguracja (przegrupowania) zasobów dla realizacji tej odpowiedzi.

Aby maksymalizować stopień asymilacji przedsiębiorstwa do warunków i wyzwań globalizacji konkurencji, należałoby mówić nie tylko o zdolnościach do strategicznych odpowiedzi, lecz też o zdolnościach do strategicznych działań własnych. W tym celu przedsiębiorstwa powinny posiąść nie trzy, ale sześć umiejętności, tj.:

1) trafne przewidywania przyszłości,

2) określenie, jakich zjawisk i sytuacji w przyszłości nie będą w stanie kontrolować,

3) określenie, co w przyszłości może i powinno być przez nie wykreowane,

4) konceptualizację reakcji na przyszłe sytuacje nie poddające się kontroli,

5 konceptualizację akcji (działań własnych) generujących pożądane aspekty przyszłości,

6) gromadzenie i/lub budowanie (rozwijanie), rozlokowanie i uruchamianie zasobów odpowiednio do projektowanych reakcji i akcji.

Zjawiska charakterystyczne dla globalizacji, można rozpatrywać również pod kątem presji, jaką wywiera ona na procesy uświadamiania sobie przez przedsiębiorstwa swojej sytuacji (schemat 2.3).

---

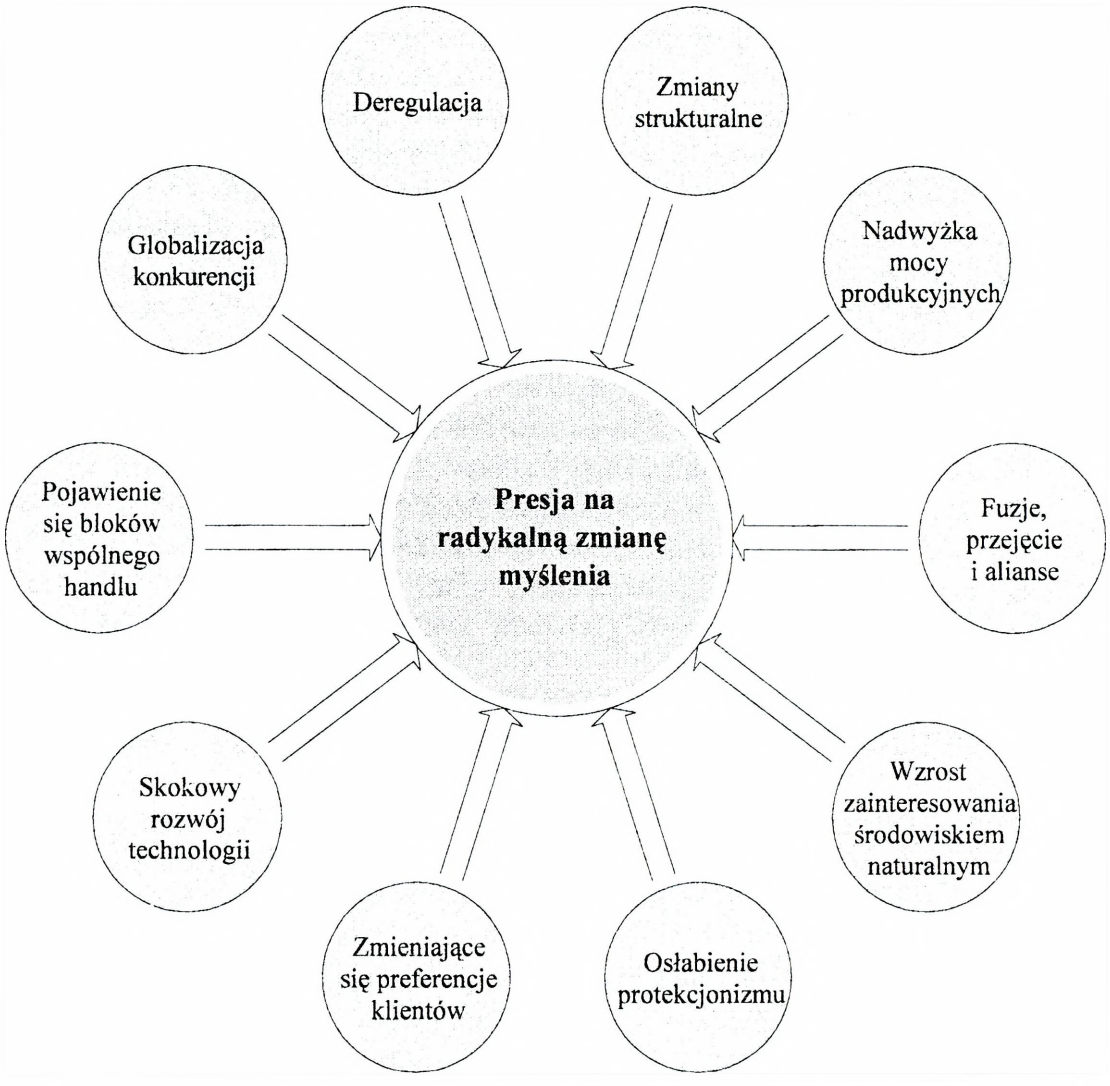
[110] Prawdopodobnie autorem tego pojęcia jest Michael Polanyi, który uważa, iż jest to wynik doświadczeń, nie do końca sprecyzowanych i wyjaśnionych przez człowieka je (doświadczenia) przeżywającego, prowadzący do sytuacji, iż „wie on więcej niż jest w stanie powiedzieć" (M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd., London 1966, s. 89).

[111] D.J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999, s. 86.

[112] R.A. Bettis, M.A. Hitt, *The New Competitive Landscape*, "Strategic Management Journal" 1995, Vol. 16, s. 15–16.

Schemat 2.3

SIŁY ZMIENIAJĄCE ŚRODOWISKO KONKURENCYJNE FIRM I SEKTORÓW



Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.K. Prahalad, G. Hamel, *Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?*, „Strategic Management Journal" 1994, Vol. 15, s. 7.

Presja na radykalną zmianę myślenia, powoduje, iż[113]:

– struktury aren konkurencji należy traktować jako ciągle transformujące się, zmienne;

[113] C.K. Prahalad, G. Hamel, *Strategy as a field of Study: Why Search for a New Paradigm?*, „Strategic Management Journal" 1994, Vol. 15, s. 9–10.

– zmieniać się musi dominująca logika firm, czyli system poglądów, schematów myślenia i postrzegania rzeczywistości oraz wynikające z niego sposoby interpretacji i konceptualizacji przedsiębiorstwa i jego strategii, a także jego zdolność do uczenia się[114];

– zmiennie traktowany musi być przedmiot analizy konkurencyjności, może nim być: produkt, linia produktów, jednostka biznesu, grupa jednostek biznesu wewnątrz przedsiębiorstwa, grupa jednostek z różnych przedsiębiorstw, wreszcie grupa firm wraz z dostawcami, z podmiotami współpracującymi oraz z rządem albo wszystkie wymienione podmioty.

Zasygnalizowane okoliczności należy rozpatrywać w powiązaniu z jeszcze jednym efektem globalizacji, którego nie sposób pominąć w rozważaniach dotyczących globalnego kontekstu konkurencyjności. Efektem tym jest potęgowanie turbulencji otoczenia przedsiębiorstwa. Turbulencję można definiować jako nagłe, nieciągłe – stąd trudne do przewidzenia – zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa[115]. Jej cechami charakterystycznymi są, zdaniem H.I. Ansoffa, cztery główne tendencje[116]:

1) wzrost nowości zmian – wydarzenia w otoczeniu są coraz bardziej inne od dotychczasowych, coraz bardziej różne od poprzednio doświadczanych;

2) wzrost intensywności otoczenia – rozpoznanie otoczenia i interakcje z jego elementami wymagają zaangażowania coraz większych zasobów i uwagi kierowniczej;

3) wzrost szybkości zmian – zmiany w otoczeniu zachodzą z rosnącą częstotliwością. Przykładem, jednym z wielu, może być skracanie okresów komercjalizacji produktów, z kilkunastu lat – w początkach ubiegłego wieku, do kilku – w jego połowie, a pod jego koniec i obecnie – do mniej niż roku;

4) wzrost złożoności otoczenia – coraz więcej, różnych od dotychczasowych, zjawisk, zdarzeń, podmiotów, czy obiektów będących poza przedsiębiorstwem, wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, *ergo* staje się składnikami jego otoczenia.

Wymienione tendencje, z uwagi na wcześniej wskazane cechy globalizacji, są potęgowane. Otoczenie nie ogranicza się bowiem do przestrzeni lokalnej, krajowej, czy regionalnej, lecz przyjmuję skalę całego świata.

Globalizacja konkurencji powoduje, iż warunkami konkurencyjności przedsiębiorstw stają się[117]:

---

[114] C.K. Prahalad, R.A. Bettis, *The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance*, „Strategic Management Journal" 1986, Vol. 7, s. 485–501.

[115] H.I. Ansoff, P.A. Sullivan, *Empirical Support for a Paradigmic Theory of Strategic Success Behaviors of Environment Serving Organizations*, [w:] *International Review of Strategic Management*, Vol. 4, ed. D. Hussey, John Wiley & Sons, New York 1993, s. 173–179.

[116] H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985 s. 58–61.

[117] A.K. Koźmiński, *Wymogi konkurencyjności a kształcenie menedżerów w perspektywie XXI wieku*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania Toruń 98, red. M. Haffer, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wyd. UMK, Toruń 1998, s. 433.

– szybkość tworzenia i rozwijania nowych atrakcyjnych produktów o globalnym zasięgu;

– „wytwarzanie w klasie światowej" tych produktów i zdolność do wręcz „natychmiastowego" dostosowania wielkości i struktury oferty do rozmiarów i struktury popytu;

– stosowanie globalnego marketingu, umożliwiającego sprawne wprowadzenie produktów na wszystkie ważne rynki oraz zapewniającego maksymalizację satysfakcji nabywcy;

– zdolność do wysokiej akumulacji finansowej, pozwalającej mobilizować środki niezbędne do tworzenia i skutecznej sprzedaży kolejnych generacji produktów oraz koncentrowanie się na działaniach o najwyższej wartości dodanej.

Aby spełnić wymienione warunki należy zarządzać dynamiczne (*high speed management*), a polega to na „(...) zastosowaniu nowych technologii informacyjnych i komunikacji międzyludzkiej, aby szybko rozwijać, testować i produkować stały strumień produktów o niskich kosztach produkcji, wysokiej jakości, łatwych w obsłudze i wysokiej wartości dla konsumenta"[118].

Podjęcie przez przedsiębiorstwa wyzwań konkurencyjnych stawianych przez globalizację wymaga – jak podkreślają nieomal wszyscy badacze tych zjawisk – umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Wyróżnić można cztery formy (postaci) umiędzynarodowionych przedsiębiorstw:

1) *przedsiębiorstwa międzynarodowe*

Charakteryzują się one ograniczonym zakresem geograficznym, działają na obszarze kilku krajów, przy czym w jednym z krajów, najczęściej „macierzystym" dla firmy międzynarodowej, scentralizowane są kluczowe decyzje i kluczowa działalność (np. B+R, polityka finansowa, strategia marketingowa), natomiast w innych krajach znajdują się filie zagraniczne, realizujące pozostałe działalności (zaopatrzeniową, produkcyjną, dystrybucyjną itd.).

2) *przedsiębiorstwa wielonarodowe*

Działają one na obszarze wielu krajów. Charakteryzują się zróżnicowaniem produktu i strategii marketingowej, rozproszoną lokalizacją produkcji i decentralizacją zarządzania. Produkcja zlokalizowana jest w tych krajach, na których rynki są przeznaczone produkty. Przedsiębiorstwo oferuje różne wersje produktów dostosowane do lokalnych potrzeb i gustów odbiorców. Ich odrębne wytwarzanie w filiach, w każdym z krajów, w którym działa przedsiębiorstwo, obejmuje wiele faz procesu technologicznego, przez co wiele działań jest dublowanych. Wspólnie najczęściej realizowane są (w centrali) prace B+R i główne prace projektowe, natomiast adaptacja ogólnych wyników tych prac następuje już w filiach.

---

[118] D.P. Cushman, S.S. King, *Communication and High Speed Management*, State University of New York Press, Albany, New York 1995, s. 18.

3) *przedsiębiorstwa globalne*

Oferują one jednakowy, „globalny" produkt na wszystkich rynkach. Globalny produkt jest identyczny (lub „prawie identyczny") pod względem cech jakościowych i sprzedawany pod tą samą marką i przy zastosowaniu takiej samej strategii marketingowej na całym świecie. W skrajnym modelu przedsiębiorstwa globalnego, lokalizacja poszczególnych działalności przedsiębiorstwa oznacza realizację każdego rodzaju działalności w całości w jednym z krajów, każda działalność w innym, czyli na przykład: B+R w całości w jednym kraju, projektowanie w całości w jednym – innym kraju, produkcja też w innym kraju itd.

4) *przedsiębiorstwa transnarodowe*

Są one najtrudniejszą w realizacji formą umiędzynarodowienia, wymagającą wyrafinowanych umiejętności menedżerskich, zwłaszcza w zakresie czynności koordynacyjnych. Produkty i działania marketingowe są zróżnicowane na rynkach poszczególnych krajów odpowiednio do lokalnych wymagań. Prace badawczo-rozwojowe, projektowe, ogólna polityka marketingowa, produkcja standaryzowanych części, elementów i podzespołów, są koncentrowane w kilku wybranych krajach (podobnie do lokalizacji tych działań w modelu przedsiębiorstwa globalnego), natomiast końcowe fazy procesów produkcyjnych, doprowadzające do ostatecznej postaci oferowane produkty są rozproszone po filiach zlokalizowanych w krajach lub regionach, na których rynki przeznaczona jest oferta. Tam właśnie następuje „dopasowanie" produktu finalnego, zbudowanego ze zunifikowanych elementów, do wymagań lokalnych odbiorców. Tam też różnicuje się – ale w granicach określonych ogólną polityką centrali – niektóre parametry marketingu – mix (w tym także ceny). Przedsiębiorstwa transnarodowe łączą więc zalety przedsiębiorstw globalnych (specjalizacja, efekty skali) ze zróżnicowanymi (geograficznie) wymaganiami odbiorców, zgodnie z zasadą „myśl globalnie, działaj lokalnie".

Każda forma umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa sprzyja lepszemu, niż w przypadku przedsiębiorstw o charakterze wyłącznie lokalnym, wykorzystaniu szans tworzonych przez globalizację i skuteczniejszemu przeciwdziałaniu wywoływanych przez nią zagrożeń, choć nie w jednakowym stopniu. Dlatego znakomita większość polskich badaczy, zajmujących się problemami zarządzania przedsiębiorstwem, wykazuje zrozumiałą jednomyślność w opinii, że polskie przedsiębiorstwa powinny dążyć do umiędzynarodowienia swoich działalności.

2.5. CHARAKTER I PŁASZCZYZNY KONKURENCJI GLOBALNEJ

Globalizacja prowadząca do uwolnienia rynku ponad granicami likwiduje ograniczenia dla konkurencji. W tym sensie proces globalizacji można sprowadzić do procesu obnażania rzeczywistej, niczym niezakłóconej konkurencji. Tak jak nie ma rynku bez konkurencji, tak nie ma wolnego w skali globalnej rynku bez otwar-

cia na konkurencję zewnętrzną. Inaczej to formułując można powiedzieć, że proces globalizacji to proces likwidowania instrumentów i sposobów ochrony przed konkurencją zewnętrzną[119].

Jedną z charakterystycznych cech globalizującej się gospodarki światowej jest poważne zaostrzenie konkurencji zarówno na rynkach krajowych, jak również międzynarodowych, przybierających charakter globalny. Konkurencja staje się dziś ważnym narzędziem i zarazem zasadniczym wymiarem życia gospodarczego. Coraz częściej postrzegana jest jako cel egzystencji przedsiębiorstw, polegający na bezwzględnym wykańczaniu przeciwników gospodarczych w wymiarze światowym. Współcześnie mówi się także o narastaniu ery konkurencji, która przyjmuje wielopostaciowy charakter i jednocześnie zagraża pod wieloma względami wielu przedsiębiorstwom czy gospodarkom. Globalizacja zwiększa prawdopodobieństwo, że globalna konkurencja może prowadzić do globalnej dominacji. Coraz częściej konkurencja oznacza rywalizowanie bez zasad i granic[120]. Związana z globalizacją era konkurencji powoduje z jednej strony, iż potrzeby człowieka zaspokajane są coraz szybciej, efektywniej i skuteczniej. Z drugiej zaś przyczynia się ona do niszczenia krajowej małej przedsiębiorczości oraz wzrostu bezrobocia[121]. Przedsiębiorstwa, praktycznie niezależne od wielkości i miejsca prowadzenia działalności, muszą coraz częściej i intensywniej walczyć o przetrwanie oraz obronę własnej pozycji konkurencyjnej. Zarówno na rynkach krajowych, jak i międzynarodowych stopniowo pozostają jedynie ci, którzy umieją sprostać konkurencji światowej oraz dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych.

Prowadzenie przez przedsiębiorstwa o charakterze koncernów czy konglomeratów operacji w skali światowej, a także posiadanie licznych filii czy oddziałów krajowych, nie przesądza jeszcze o ich globalnym podejściu do konkurowania. Konkurowanie na rynku globalnym i uzyskanie przewagi konkurencyjnej zintegrowanej pomiędzy krajami stanowi współcześnie bardzo złożony problem oraz jest znacznie trudniejsze w porównaniu ze zróżnicowaniem działań na poszczególnych, oddzielnie traktowanych rynkach. Na etapie zintegrowanej konkurencji globalnej pojawiają się nowe, złożone relacje pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem. Przede wszystkim, z jednej strony pozycja całego przedsiębiorstwa, realizującego strategię globalnej konkurencji jest uzależniona od jego przewag konkurencyjnych na poszczególnych rynkach. Z drugiej strony jego siła i konkurencyjność na rynkach lokalnych kształtowana będzie pod wpływem powodzenia w skali ogólnoświatowej[122]. Te przedsiębiorstwa, które dążą do osiągnięcia trwałej

---

[119] W. Szymański, *Wpływ globalizacji na jakościowe zmiany otoczenia ekonomicznego przedsiębiorstw*, materiały z konferencji pt. „Przedsiębiorstwa wobec wyzwań wynikających z globalizacji i integracji z Unią Europejską", IFGN, SGH, Warszawa 2000, s. 3.

[120] Grupa Lizbońska, wyd. cyt., s. 132–151.

[121] W.J. Keegan, *Global Marketing Management*, Prentice Hall International Inc., London 1989, s. 323.

[122] STRATEGOR, wyd. cyt., s. 186–187.

przewagi konkurencyjnej na rynkach światowych, muszą traktować proces konkurowania oraz budowanie własnego potencjału konkurencyjnego jako integralne elementy globalnej strategii rozwoju. W efekcie oznacza to, oprócz doboru szerokiej gamy instrumentów konkurowania, skupienie uwagi na odpowiedniej konfiguracji, a także koordynacji działań konkurencyjnych.

Procesy globalizacji wymuszają coraz nowsze, bardziej złożone oraz przede wszystkim inne od tradycyjnie znanych sposoby konkurowania, w zależności czy dane przedsiębiorstwo decyduje się na:

– bezpośrednie konkurowanie z firmami globalnymi,
– podporządkowanie bądź współpracę z firmami globalnymi,
– wystawienie się na atrakcyjną i korzystną sprzedaż.

Jednocześnie filozofia działania organizacji gospodarczych zaczyna być ściśle zorientowana na przyszłość, w tym na jej trafne przewidywanie. Relatywnie mniej uwagi poświęca się bieżącym wynikom. Konkurencja o teraźniejszość to dążenie do wzrostu w istniejącym rynku. Chodzi w nim o to, w jakie atrybuty należy wzbogacić produkt, jak kształtować jego cenę itp. Natomiast konkurencja o przyszłość to udział w otwierających się możliwościach. To konkurencja – wyścig czyja koncepcja nowego produktu czy nowej technologii wygra. Jest to więc konkurencja o maksymalizację udziału w przyszłych potencjalnych możliwościach[123]. W efekcie przedsiębiorstwa posiadające globalną orientację i pragnące wykorzystać możliwości tkwiące w jednoczącym się rynku światowym, muszą odejść od koncepcji konkurencji jednoetapowej, polegającej na najkorzystniejszym wytwarzaniu oraz sprzedawaniu zaakceptowanych, standardowych produktów czy usług[124]. Konkurując w wymiarze globalnym, uczestniczą one przede wszystkim w wieloetapowej walce o prawidłowe przewidywanie ewolucji sektorów, charakterystyk rynków i zachowań klientów. Walczą również o przywództwo intelektualne, które umożliwi antycypację przyszłych szans. Proces konkurowania globalnego wymusza także na nich budowanie niepowtarzalnych umiejętności i kompetencji zgodnych z oczekiwaniami klientów, tak aby jak najlepiej zaspokajać ich złożone, ale i ujednolicone potrzeby. Wreszcie konkurencja globalna pomiędzy przedsiębiorstwami to bezwzględna walka o pozycję rynkową, udział w rynku światowym jak również jego kształtowanie[125].

W gospodarce światowej można wyróżnić dwa poziomy konkurencji. Pierwszy to konkurencja między przedsiębiorstwami, o której była mowa wyżej. Natomiast drugi to poziom konkurencji między krajami[126].

---

[123] W. Szymański, *Wpływ globalizacji...*, s. 5.

[124] B. Godziszewski, *Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne dla polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 1997, nr 4, s. 17.

[125] Tamże, s. 18.

[126] A. Herman, *Globalizacja w gospodarce*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Wyd. Difin, Warszawa 2000, s. 15.

W gospodarce globalnej inną rolę pełnią państwa dysponujące kapitałem intelektualnym i nadwyżką kapitału finansowego, a inną – kraje cierpiące na niedostatek tego kapitału. W zależności od pełnionych ról w gospodarce globalnej kształtują się sfery współzawodnictwa. Szczególną cechą globalizacji jest liberalizacja przepływów kapitałowych i coraz większa swoboda w podejmowaniu produkcji wszystkiego i prawie wszędzie. Otwiera to nienotowane wcześniej w takim zakresie współzawodnictwo o napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych i lokowania produkcji.

Hierarchiczne przedstawienie czterech związanych z globalizacją płaszczyzn konkurencji poszczególnych krajów można przedstawić następująco[127]:

– *Pierwsza płaszczyzna* konkurencji to konkurencja nie o teraźniejsze, a o przyszłe przewagi. Współzawodnictwo w tym zakresie wiąże się z dążeniem do pierwszeństwa w nowych przyszłych innowacjach, które zrewolucjonizują rynek. To konkurencja w zakresie mobilizowania kapitału intelektualnego do kreacji nowych produktów i nowych technologii oraz przygotowanie umiejętności do ich praktycznego wykorzystania. To w istocie konkurencja kapitału intelektualnego o dostosowanie się do wyzwań rozwojowych tak krajów, jak i firm.

– *Druga płaszczyzna* konkurencji opiera się na zdolności obywateli danego kraju do tworzenia, opartych na kapitale intelektualnym i finansowym firm transnarodowych, najlepiej kojarzących kombinację czynników produkcji w skali globalnej i najlepiej wykorzystujących możliwości sprzedaży. Współzawodnictwo w tym zakresie związane jest z możliwościami przechwytywania przez obywateli danego kraju dużej nadwyżki ekonomicznej tworzonej przez transnarodowe korporacje.

– *Trzecia płaszczyzna* konkurencji to konkurencja w zakresie postępu w jakości oferowanych czynników produkcji do gospodarki globalnej. To dążenie do przechodzenia poprzez wykorzystanie edukacji, modernizacji i restrukturyzacji od oferowania czynników w skali globalnej obfitych i tanich do czynników coraz rzadszych i coraz cenniejszych. Postęp uzyskuje się poprzez jakościową zmianę funkcji pełnionych w gospodarce globalnej, a więc poprzez zmianę miejsca w podziale pracy. Za zmianą pełnionych funkcji idzie zmiana w zapotrzebowaniu na nie i zmiana otrzymywanych cen, a więc w konsekwencji dochodów.

– *Czwarta płaszczyzna* konkurencji to współzawodnictwo o lokowanie kapitału i produkcji na terenie danego kraju, regionu, miasta. Konkuruje się między innymi w zakresie zdolności przyciągania kapitału i pozyskiwania zamówień od firm transnarodowych, produkcyjnych i handlowych. Jest to konkurencja w zakresie tworzenia warunków do powstawania filii transnarodowych korporacji lub firm z nimi współpracujących, które je zaopatrują w półfabrykaty lub usługi. Konkuruje się w tym przypadku przede wszystkim poprzez tworzenie korzystnych warunków podatkowych, ułatwień ekonomicznych, administracyjnych i prawnych.

---

[127] W. Szymański, *Globalizacja wyzwania i zagrożenia*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 51–52.

Poza tymi płaszczyznami konkurencji pozostają kraje, które nie tworzą niezbędnego minimum warunków w zakresie infrastruktury, polityki gospodarczej, polityki i bezpieczeństwa. Do takich krajów płynie minimalna ilość kapitału, gdyż uznaje się je za kraje, które posiadają rynki małe i ryzykowne, na których nie należy lokować zasobów.

Ponieważ granice państwowe nie są współcześnie poważną barierą do pokonania dla podmiotów gospodarczych, toteż walka o przetrwanie oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej następuje zarówno na rodzimych rynkach korporacji, jak również rynkach bardzo odległych geograficznie. Globalizacja powoduje tutaj dwojakie następstwa, tzn. po pierwsze, znacznie utrudnia uzyskanie, jak i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej, po drugie, tworzy coraz to nowsze możliwości konkurowania oraz rozwoju przedsiębiorstw[128].

Przedsiębiorstwa, które dążą do uzyskania sukcesów rynkowych w nowych, globalnych warunkach, zmuszane są do aktywnego uczestnictwa w procesie konkurowania.

Proces konkurowania na rynkach globalnych można podzielić na kilka podstawowych etapów. Są to[129]:

– ocena sytuacji na danych rynkach krajowych,

– wyznaczenie właściwej równowagi pomiędzy globalną standaryzacją i lokalnym dostosowaniem,

– wybór odpowiednich środków uczestnictwa w poszczególnych rynkach krajowych lub regionach rynku globalnego,

– projektowanie i stosowanie wybranych strategii konkurencji globalnej oraz budowanie nowoczesnych, sieciowych struktur organizacyjnych,

– kontrola światowych wyników przedsiębiorstwa.

Generalnie wzrost globalizacji i związane z nią poszerzenie obszaru prowadzenia interesów powodują nasilenie się konkurencji światowej. Patrząc na to przez pryzmat modelu pięciu sił konkurencyjnych wg. M.E. Portera, to przede wszystkim zwiększa się zagrożenie nowymi wejściami oraz zaostrza rywalizację między firmami już istniejącymi w sektorze. Globalizacja sektorów i przedsiębiorstw zwiększa również presję ze strony substytutów, ponieważ rozszerza obszar, z którego mogą one pochodzić. Z kolei wpływ globalizacji na siłę dostawców i odbiorców jest także odczuwalny. Pojawienie się klientów globalnych wzmacnia ich siłę przetargową wobec konkurentów z danego sektora, natomiast globalizacja konkurentów osłabia siłę przetargową klientów. Analogicznie wygląda sytuacja z siłą przetargową dostawców, którzy stając się globalnymi mogą dyktować warunki transakcji wobec słabszych odbiorców.

---

[128] N. Dawar, T. Frost, *Competing with giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, „Harvard Business Review", March–April 1999, s. 119–129.

[129] G.S. Day, *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, New York 1990, s. 255–256.

2.6. STRATEGIE KONKURENCJI GLOBALNEJ

Procesy globalizacji w istotny sposób przyczyniają się do intensyfikacji konkurencji, która na tych rynkach nabiera szczególnego charakteru. W dobie globalizacji znalezienie skutecznego sposobu konkurowania jest bardzo trudne i złożone. Każde przedsiębiorstwo stara się odpowiedzieć na pytanie: jak konkurować (jakimi sposobami), aby osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną dla danego produktu/rynku? Służy temu odpowiednio dobrana strategia konkurencyjna. Strategia ta pozwala firmie odpowiedzieć na trzy podstawowe pytania[130]:

1. Gdzie przedsiębiorstwo powinno konkurować (na których rynkach oraz w jakich segmentach powinno skoncentrować swoje wysiłki)?
2. Jakimi produktami przedsiębiorstwo powinno konkurować?
3. W jaki sposób zdoła osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną na wybranych rynkach?

Zgodnie z tradycyjnym modelem M.E. Portera można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje, wewnętrznie zgodnych strategii konkurencji. Strategie te uzyskano przez połączenie sposobu konkurowania i zakresu działalności, dla którego przedsiębiorstwo chce uzyskać przewagę. Do podstawowych strategii zalicza się[131]:

– przywództwo kosztowe,
– dyferencjacja (wyróżnianie się),
– koncentracja.

Strategia minimalizacji kosztów polega na zdobyciu wiodącej pozycji w sektorze pod względem całkowitych kosztów wytwarzania. Ideą przewodnią tej strategii są niskie koszty działalności w porównaniu z konkurentami. Daje to firmie w efekcie wyższe zyski, pod warunkiem porównywalnej jakościowo – z przeciętną rynkową – oferty produktowej lub usługowej. Wprowadzenie strategii kosztowej może wymagać poważnych nakładów inwestycyjnych na urządzenia odpowiadające najnowszej technice i technologii, agresywnego ustalania poziomu cen i strat związanych ze zwiększaniem udziału w rynku. Z drugiej strony, duży udział w rynku pozwala na oszczędności powodujące jeszcze większą obniżkę kosztów. Gdy zostanie osiągnięta wiodąca pozycja pod względem kosztów, zwiększone zyski mogą być zainwestowane w nowe urządzenia i nowoczesne wyposażenie dla utrzymania tej pozycji. Taka reinwestycja może stać się wstępnym warunkiem utrzymania wiodącej pozycji pod względem kosztów[132].

Drugą strategią bazową jest wyróżnianie się, zwane także *strategią przywództwa jakościowego*. Polega ona na zaoferowaniu produktu/usługi, który jest szczególnie pod jakimś względem oceniony przez klientów i wyraźnie się odróżnia na

---

[130] D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 3.

[131] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analiz sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50.

[132] Tamże, s. 52.

tle przeciętności rynkowej. Wyróżniać się można w cechach produktu, sprzedaży, serwisu. Wyróżnikiem może także być tradycja i historia firmy.

Istnieją dwie podstawowe drogi realizacji *strategii dyferencjacji*[133]:

– obniżanie kosztów użytkowania wyrobu,

– podwyższanie wartości użytkowej wyrobu.

Dyferencjacja jest opłacalna dopóki przychody ze sprzedaży pokrywają z nawiązką duże koszty, a efekt dyferencjacji jest trwały.

Trzecim rodzajem strategii jest *koncentracja* na określonej grupie nabywców, na określonym wycinku asortymentu wyrobów lub na rynku geograficznym. Strategia koncentracji, podobnie jak strategia dyferencjacji, może przybierać różne formy. W przeciwieństwie jednak do strategii niskiego kosztu i wyróżniania, strategia ta nie dotyczy całego sektora, lecz wybranego segmentu rynku. Strategia koncentracji tworzona jest z myślą o szczególnie dobrej obsłudze określonego segmentu nabywców i temu właśnie celowi podporządkowane są wszystkie zasady funkcjonowania przedsiębiorstw realizujących tę strategię[134].

Według M.E. Portera wybór jednego ze sposobów konkurowania w ramach sektora oznaczał automatyczne wykluczenie drugiego, gdyż przewagi te uważał za alternatywne w stosunku do siebie. Wyróżnianie się jakościowe może prowadzić do istotnego wzrostu kosztów, a zarazem i cen, natomiast przywództwo kosztowe do standaryzacji produktu, a więc w kierunku przeciwnym niż dyferencjacja.

Generalnie typologia strategii jest bardzo obszerna i uzależniona od kryteriów, jakie bierze się pod rozwagę. Jednakże nowe klasyfikacje strategii zawsze zawierają w sobie cechy strategii przywództwa kosztowego bądź jakościowego.

Kolejną istotną strategią konkurowania jest koncepcja konkurowania oparta na bazie przewagi czasowej. Strategię tę uznano za nowoczesną strategię konkurencji, którą obecnie stosuje wiele firm na całym świecie[135]. Szybkość działania, zdolność do szybkiego reagowania na zjawiska zachodzące w otoczeniu, panowanie nad terminami, dotrzymywanie przyrzeczeń i innowacje we właściwym czasie stanowią podstawowe rodzaje przewagi konkurencyjnej w walce z czasem[136].

Opierając strategie konkurencji na decyzjach o jakości i cenie produktów w porównaniu z konkurencją, można wyróżnić następujące typy strategii[137]:

– *strategia okazji rynkowej* – to oferowanie po niskiej cenie wyrobu przeciętnej jakości, czyli tworzenie czegoś, co klient może postrzegać jako okazje rynkowe;

– *strategia penetracji rynku* – to oferowanie wyrobu bardzo dobrej jakości po niskiej cenie;

---

[133] M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998, s. 178–182.

[134] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analiz sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 54.

[135] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 199.

[136] Ch. Maige, J.L. Muller, *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Wyd. Poltex, Warszawa 1995, s. 21.

[137] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 252.

– *strategia „uderz i znikaj"* – polega na rabunku a nawet zdzierstwie, oferowaniu po wysokiej cenie wyrobu bardzo słabego. Podstawą tej strategii jest szybkie przenoszenie się z produktem po segmentach rynku lub regionach rynkowych, tak aby eksploatować coraz to nowe grupy nabywców;

– *strategia oferty luksusu lub wysokiej wartości* – polega na przyciąganiu odbiorców wyrobami bardzo dobrej jakości i o wysokich cenach.

Manipulując ceną i jakością wyrobu, otrzymujemy cztery możliwe ruchy strategiczne, których efektywność jest różna i zależy od wielu dodatkowych czynników (koszty, charakterystyki rynku).

Punktem wyjścia kolejnych wzorców zachowań są dwa wybory decyzyjne: typ produkt-rynek oraz konkurencja-unikanie konkurencji. Tworzą one cztery podstawowe typy strategii. Są to[138]:

1) *strategia budowy funkcjonalnej odmienności* – polega na wczesnej koncentracji głównych zasobów firmy na jednej, strategicznie istotnej funkcji (koncentracja na kluczowych czynnikach sukcesu);

2) *strategia agresywnej inicjatywy* – polega na wprowadzaniu nowych wyrobów i testowaniu nowych koncepcji;

3) *strategia relatywnej przewagi* – polega na stałym porównywaniu swojej firmy lub wyrobów z konkurencją i wykorzystaniu słabości konkurenta na konkretnym rynku do zbudowania swojej przewagi;

4) *strategia maksymalizacji satysfakcji nabywcy* – polega na starannej analizie tego, czego klient oczekuje od wyrobu.

Typologia ruchów strategicznych Ohmae jest potencjalną ewolucją stopnia złożoności strategicznej rozgrywki rynkowej. Punktem wyjścia strategii są proste i jednoznaczne ruchy eksploatacji kluczowych czynników sukcesu, aby w kolejnej fazie wykorzystać relatywną przewagę nad przeciwnikiem i zaatakować za pomocą nowego ruchu[139].

Kolejna typologia zachowań strategicznych została zaproponowana przez R. Milesa i C. Snowa[140]. Według nich podstawowe strategie konkurowania to:

– *strategia innowatora* – polega na stałym poszukiwaniu szans rynkowych, ciągłym eksperymentowaniu i wprowadzaniu nowych wyrobów na rynek;

– *strategia obrońcy* – polega na ograniczaniu zakresu asortymentowego i liczby obsługiwanych rynków, koncentrując się na maksymalizacji wydajności i efektywności;

– *strategia analityka* – jest kombinacją strategii innowatora i obrońcy. Analitykami są firmy, które z racji swojej oferty działają jednocześnie na względnie stabilnych i bardzo dynamicznych rynkach;

---

[138] K. Ohmae, *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York 1982, s. 36–62.

[139] K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994, s. 256.

[140] R.E. Miles, C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York 1978, s. 185–200.

– *strategia biernego albo niespójnego reagowania na zdarzenia w otoczeniu* – jest strategią powstałą na podstawie efektu niespójnych rozwiązań w zakresie strategii – struktury – kultury organizacyjnej.

Podstawą zaproponowanej powyżej typologii jest spójność całości rozwiązań organizacyjnych i dopasowanie ich do logiki obsługiwanego rynku.

Treacy i Wiersema, opierając się na szerokich doświadczeniach empirycznych pochodzących z przebadania osiemdziesięciu firm, zaproponowali trzy typy strategii konkurowania. Są to[141]:

1) *strategia operacyjnej doskonałości* – polega na minimalizacji kosztów i niskich cenach w połączeniu z niezawodnością i trwałością produktów. Podstawowe zasady strategiczne, którymi kierują się liderzy operacyjni, to redukcja różnorodności w działaniu firmy, stawianie na zespoły oraz analiza procesów organizacyjnych i stały nacisk na ich skracanie i upraszczanie do minimum;

2) *strategia przywództwa produktowego* – skoncentrowana jest na tworzeniu prawdziwych innowacji, które ekscytują odbiorców i szybkim ich wprowadzaniu na rynek. A więc fundamentalną zasadą tej strategii jest koncentracja na tworzeniu produktów i ich szybka komercjalizacja. Podstawowe cechy tej strategii to: kreatywni ludzie – „gwiazdy", którzy nie boją się wyzwań, elastyczne struktury, zespoły międzyfunkcjonalne oraz umiejętne budowanie marki produktów i reputacji firmy;

3) *strategia bliskiego związku z klientem* – jest strategią, w której klient – szczególnie taki, z którym firma może współpracować w długim okresie – staje się nieomal przedmiotem kultu ze strony przedsiębiorstwa.

Powyższa typologia wychodzi ponad wybory między ceną i jakością, które tylko w ogołoconej formie przestają być skuteczne. Bazując na zjawisku „kalifornizacji" potrzeb, klienci oczekują, że ceny na oferowane produkty będą spadać, ich jakość będzie rosła, a produkty będą poddawane ciągłej innowacji. Tak więc szukanie kompromisu między jakością i ceną jest niewystarczające, a co za tym idzie, pojawia się konieczność dodatkowych działań w tych ogólnych kwestiach, które przyciągną klienta.

Kolejną koncepcją typologii strategii konkurowania jest koncepcja strategii liniowych i lateralnych zwanych często strategiami sukcesu rynkowego, zaprezentowana przez K. Obłoja. W tym przypadku typologia strategii konkurowania powstaje ze skrzyżowania dwóch wymiarów. Pierwszy wymiar to przewaga strategiczna, która może mieć charakter skoncentrowany (zbudowana na niskich kosztach robocizny czy lokalizacji) lub rozproszony w całej organizacji (zbudowana na wielu zasobach i umiejętnościach jednocześnie). Drugi wymiar to kierunek działania. Chodzi tu o odpowiedź na pytanie: czy strategia zorientowana jest przeciwko konkurencji czy nastawiona na nabywcę? W pierwszym przypadku strategia budowana jest tak, aby uderzyć w słabe strony konkurentów i wykorzystać swoje siły.

---

[141] M. Treacy, F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, New York 1995, s. 48–50.

W drugim zaś strategia konstruowana jest w taki sposób, aby absolutnie odróżnić się od konkurentów, jednocześnie maksymalizować satysfakcję odbiorców i zaspokoić ich oczekiwania[142].

Według B. Nogalskiego i J. Rybickiego ten drugi wymiar nie jest zbyt czytelny. Wynika to z faktu, że każde działanie nastawione na zaspokajanie potrzeb nabywców jest jednocześnie działaniem obliczonym na pokonanie konkurencji atakując główne źródło generujące zyski firmy konkurencyjnej[143].

Ze skrzyżowania dwóch wymiarów powstaje czteropolowa macierz strategii konkurencji (schemat 2.4).

Schemat 2.4

MACIERZ STRATEGII SUKCESU RYNKOWEGO

		Przewaga strategiczna	
		Skoncentrowana	Rozproszona
Strategia	Ataku konkurentów	**Strategia formalnego ataku**	**Strategia omijania konkurencji**
	Zaspokajania potrzeb	**Strategia zdobywania rynku**	**Strategia tworzenia nowego rynku**

Źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 268.

[142] K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, wyd. cyt., s. 77.

[143] B. Nogalski, J. Rybicki, *Strategiczne zarządzanie firmą*, Biblioteka Menadżera i Służby Pomocniczej, TNOiK, Bydgoszcz 1997, s. 77.

Macierz tę tworzą dwie strategie liniowe i dwie strategie lateralne. Istota strategii liniowych polega na lepszym wdrożeniu tego, co już na rynku istnieje. Wśród tych strategii wyróżniamy *strategie frontalnego ataku* i *strategie zdobywania rynku*. Strategie lateralne, których istota polega na tworzeniu innowacji, na robieniu czegoś w inny sposób niż robią to konkurenci, to *strategia omijania konkurencji* i *strategia tworzenia nowego rynku*[144].

Strategia frontalnego ataku polega głównie na jednoznacznym wykorzystaniu słabości konkurenta i skupieniu podstawowych zasobów oraz umiejętności przeciwko konkurentom. *Strategia zdobywania rynku* polega na wykorzystaniu mocnych stron firmy w celu zaspokojenia konkretnych potrzeb nabywcy. *Strategia omijania konkurencji* polega na atakowaniu konkurencji, ale w sposób delikatny, praktycznie niezauważalny i jednocześnie na wielu frontach. *Strategia tworzenia nowego rynku* skierowana jest przede wszystkim na zaspokojenie potrzeb odbiorcy, wykorzystując innowacyjną kombinację wielu zasobów strategicznych w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Rodzaj strategii wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo zależy też w dużym stopniu od zajmowanej pozycji na rynku. Ph. Kotler wyróżnia cztery hipotetyczne pozycje konkurencyjne przedsiębiorstwa na rynku[145]:

1) *lidera rynkowego* – strategia ta polega na utrzymaniu pozycji dominującej bądź jej wzmocnieniu;

2) *rzucającego wyzwania* – strategia ta dotyczy przedsiębiorstw dążących do dominacji z pozycji drugiej lub dalszych;

3) *naśladowcy* – strategia ta polega na określeniu elementów strategii przedsiębiorstwa będącego wzorem na rynku (najczęściej jest to lider), które mają największy wpływ na przewagę konkurencyjną, a jednocześnie są możliwe do naśladowania;

4) *poszukiwacza luk rynkowych* – strategia ta dotyczy małych przedsiębiorstw, które poszukują segmentów rynku niedostrzeganych bądź ignorowanych przez większe przedsiębiorstwa.

Analizując pozycję przedsiębiorstw działających na skalę międzynarodową w kontekście procesów globalizacji, można wysnuć hipotezę, że jeżeli utrzymają się teraźniejsze tendencje, większość sektorów przemysłowych będzie zdominowana przez kilka globalnych przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę wartość dostarczanych produktów oraz koszt dostarczenia tej wartości, działające przedsiębiorstwa można zakwalifikować do jednego z trzech obszarów określanych jako: „super liga" (l, 2, 3), „druga liga" (4, 5, 6) oraz „trzecia liga" (7, 8, 9) przedsiębiorstw (schemat 2.5).

---

[144] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 268.

[145] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 354.

Schemat 2.5

GLOBALNA POZYCJA KONKURENCJI

Koszt dostarczenia wartości	Unikatowość wartości: Niska	Średnia	Wysoka
Niski	**Ryzykant**	**Rozwijający się**	**Wiodący na rynku**
Średni	**Partacz**	**Szarak**	**Rozwijający się**
Wysoki	**Bez szans**	**Partacz**	**Ryzykant**

Źródło: C. Egan, *Creating Organizational Advantage*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995, s. 53.

Na powyższym schemacie przedstawiono dziewięć możliwych pozycji konkurencyjnych przedsiębiorstw na globalnym rynku. Przedsiębiorstwo „1" to *wiodący na rynku*. Przedsiębiorstwo to uzyskuje największy zysk dzięki kombinacji wyższych przychodów i najniższych kosztów. Przedsiębiorstwo „2" to *rozwijający się*. Przedsiębiorstwo to cieszy się podobnym szacunkiem wśród grup kupujących, ale operuje większymi kosztami niż przedsiębiorstwo „1". Strategiczną intencją tego przedsiębiorstwa jest ciągła chęć wyrugowania przedsiębiorstwa „1" z jego pozycji, dzięki ciągłym procesom innowacyjnym obniżającym koszty bez narażania warto-

ści dla klienta. Przedsiębiorstwo „3" to również *rozwijający się*. Gdy przedsiębiorstwo to nie dostarcza najwyższej postrzeganej wartości, to bazuje wtedy na relatywnie niskich kosztach, dzięki czemu uzyskuje wysokie marże. Strategiczną intencją tego przedsiębiorstwa jest innowacja w sferze marketingu mix, np. wzmacnianie działań w sferze tworzenia produktu, rozwijanie dystrybucji, komunikacja z rynkiem oraz wszelkie dodatkowe usługi wprowadzane w celu usunięcia firmy „l" z pozycji lidera.

Te ciągłe wyścigi w osiągnięciu odpowiedniej pozycji, przejawiające się w innowacjach procesów, jak i produktów, prowadzą do wyłonienia się tzw. „super ligi" – grupy firm, które rozwijają się, wzmacniają swoje pozycje, generują poważne zyski i są na tyle silne, aby swojej pozycji bronić. Wynikiem ich ciągłych innowacji jest zwiększenie barier wejścia, np. przez wzrost kapitałochłonności przemysłu, ochronę najlepszych kanałów dystrybucji, przyciąganie wykwalifikowanych pracowników, powiększanie skali produkcji, podnoszenie poziomu usług dla klientów czy wzrost nakładów na reklamę.

Przedsiębiorstwa „4", „5" i „6" zaliczane są do tzw. „drugiej ligi", przy czym przedsiębiorstwo „4" określane jest jako *ryzykant*. Jego pozycja konkurencyjna opiera się na przywództwie kosztowym (wg klasycznej koncepcji Portera), tzn., że firma jest producentem mającym najniższe koszty w branży. Pozycja ta jest bardzo ryzykowna. Przedsiębiorstwo to konkuruje ceną (z powodu jego niskiej postrzeganej wartości). Jednak w długim okresie nabywcy na wszystkich rynkach dążą do maksymalizowania dostarczanej im użyteczności ekonomicznej. Poza tym inne firmy w sektorze będą stale walczyły o obniżanie kosztów i w ten sposób stopniowo będą usuwać przewagę przedsiębiorstwa „4".

Oryginalna lista niebezpieczeństw związanych z pozycją lidera kosztowego według Portera ma zastosowanie do dzisiaj, np. zmiany technologiczne, które unieważniają inwestycje z przeszłości lub wiedzę, uczenie się strategii niskich kosztów przez firmy nowo wchodzące na rynek lub naśladowców, zmiany marketingowe spowodowane przywiązywaniem nadmiernej wagi do niskich kosztów, inflacja w kosztach, która zawęża zdolność przedsiębiorstwa do utrzymywania odpowiedniego zróżnicowania cen dla zrównoważenia pozycji marki konkurentów. Istnienie firmy oparte tylko na niskich kosztach jest sytuacją bardzo ryzykowną.

Przedsiębiorstwo „6" jest także określane jako *ryzykant*. Dostarcza ono wysoką postrzeganą wartość, ale jego niskie marże zagrażają stabilności posiadanej pozycji, ponieważ inne firmy ciągle dążą do zwiększania postrzeganej wartości. Niebezpieczeństwo dla firmy „6" polega na tym, że może się ona przesunąć do pozycji „partacza", albo w najgorszym razie spaść na pozycję „bez szans". Podejście firmy „6" jest zbliżone do strategii dyferencjacji Portera.

Firma „5" jest wyraźnym *szarakiem* – znajdującym się „gdzieś po środku". Firmie brakuje udziałów w rynku, inwestycji kapitałowych, jak również decyzji (postanowienia) dotyczących udziału „w grze niskich kosztów". Przedsiębiorstwo

to niczym się generalnie nie wyróżnia i nie dąży do przyjęcia określonego kierunku związanego bądź to z wyróżnianiem, bądź z obniżaniem kosztów.

Przedsiębiorstwa „7", „8" i „9" należą do tzw. „trzeciej ligi". Ich pozycja jest niezmiernie trudna do obrony przed przejęciem lub naturalnym „wyginięciem".

Generalnie można stwierdzić, że walka konkurencyjna na globalnym rynku prowadzona jest w kierunku zajęcia miejsc w tzw. „super lidze" przedsiębiorstw, a więc tam, gdzie są szanse na osiągnięcie największych zysków.

Kolejnymi sposobami walki o najlepszą pozycję są strategie wytypowane przez Z. Pierścionka. Przedsiębiorstwa mogą stosować strategie, opierając się na odpowiedniej pod względem struktury, poziomu oraz kierunku dywersyfikacji przedsiębiorstwa. Firma zdywersyfikowana, poprzez rozmieszczenie poszczególnych działalności w różnych fazach cyklu życia sektorów, ma większe szanse na zbilansowanie swej działalności, stabilność zysków oraz przyspieszenie tempa wzrostu niż firma wyspecjalizowana[146]. Opierając się na dywersyfikacji firmy mogą realizować strategie[147]:

– *dywersyfikacji terytorialnej*, polegającej na wychodzeniu przedsiębiorstwa poza jego dotychczasowy rynek i penetrowaniu obszarów o odmiennej kombinacji kluczowych czynników sukcesu;

– *integracji pionowej* w przód lub wstecz, polegającej na nabywaniu nowych kompetencji oraz wzmacnianiu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa w dotychczasowej dziedzinie jego działalności;

– *dywersyfikacji poziomej* definiowanej jako wchodzenie przedsiębiorstwa w nowe dla niego dziedziny działalności.

W ostatnich latach nastąpił dynamiczny wzrost znaczenia kooperacyjnych strategii konkurencji. Kooperacja między przedsiębiorstwami w sektorze może mieć następujące cele związane z rywalizacją wewnątrz sektora[148]:

– tworzenie lub konsolidowanie przewagi konkurencyjnej,

– unikanie konkurencji.

Przedsiębiorstwa, które wchodzą w skład porozumienia kooperacyjnego, łączą swoje zasoby, przez co rozszerzają rynki zbytu i stosunkowo szybko mogą zwiększyć rentowność swoich produktów. Połączenia między przedsiębiorstwami pozwalają na ominięcie barier wejścia na rynek oraz zmniejszają ryzyko związane z wchodzeniem na nowe rynki i do nowych sektorów.

Wadą strategii kooperacyjnych jest to, że firmy współdziałające mogą wzajemnie ograniczać swoje możliwości innowacyjne. Powiązanie z konkurentem może też być dobrym sposobem na lepsze kontrolowanie jego działania i jego możliwości porozumienia się z innymi rywalami. Często duże przedsiębiorstwa poszukują małych innowacyjnych firm, aby podjąć z nimi współpracę i w ten sposób wyeli-

---

[146] Z. Pierścionek, wyd. cyt., s. 195.

[147] STRATEGOR, wyd. cyt., s. 169–171.

[148] B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Wyd. Poltex, Warszawa 1996, s. 64.

minować nawiązanie współpracy między nimi a swoim najgroźniejszym rywalem[149].

Z. Pierścionek wyróżnia następujące formy kooperacji między przedsiębiorstwami[150]:

– porozumienie monopolistyczne,
– porozumienie krótkookresowe,
– alianse strategiczne,
– stowarzyszenia,
– konsorcja,
– wspólne przedsięwzięcia,
– połączenia.

Porozumienia monopolistyczne to jawne oraz niejawne układy obejmujące większość przedsiębiorstw w sektorze, mające na celu wyeliminowanie konkurencji. Klasycznymi formami są kartel i syndykat.

Porozumienia krótkookresowe dotyczą różnych dziedzin współpracy firm, a zawierane są między przedsiębiorstwami tego samego sektora w układach krajowych bądź zagranicznych.

Alianse strategiczne są to porozumienia długookresowe, związane z realizacją określonych celów strategicznych.

Stowarzyszenia dotyczą głównie małych firm i mają na celu przezwyciężenie wielu słabości dotyczących m.in. słabej pozycji wobec banku, dostawców, odbiorców czy władz.

Konsorcja to forma porozumienia długookresowego różnych firm oraz instytucji, zawierana w celu realizacji określonego przedsięwzięcia.

Wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*) oznaczają utworzenie z wydzielonych środków dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw (pochodzących z jednego lub z kilku krajów), nowego przedsiębiorstwa, które jest kapitałowo i na ogół personalnie powiązane ze swoimi założycielami.

Połączenia przedsiębiorstw prowadzą do różnych form organizacyjno-prawnych. Można tu wyróżnić struktury holdingowe (zdecentralizowane) oraz w pełni zintegrowane (np. koncern).

Zdaniem Z. Pierścionka konkurowanie na bazie niskich kosztów, skali produkcji oraz specjalizacji (strategie przywództwa kosztowego) uważa się za tradycyjne strategie konkurencji, natomiast bazujące na różnorodności oraz przewadze czasowej – jako nowoczesne strategie konkurencji[151].

Konkurencja globalna zmusza naczelne kierownictwo przedsiębiorstw do zmiany sposobu myślenia i metody prowadzenia przedsiębiorstw. Oczywiście zarówno dla firm krajowych, jak i globalnych powodzenie jest funkcją atrakcyjności

[149] Tamże, s. 67.
[150] Z. Pierścionek, wyd. cyt., s. 197–199.
[151] Z. Pierścionek, wyd. cyt., s. 200.

sektorów, w których firma konkuruje, i względnej pozycji zajmowanej przez nią w tych sektorach. Efektywność firmy w sektorze zależy od jej przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do jej rywali. Przewaga konkurencyjna przejawia się albo w kosztach niższych od ponoszonych przez rywali, albo w zdolności do wyróżniania i uzyskania podwyżki ceny przekraczającej koszty wyróżniania.

Gdy firma konkuruje w skali międzynarodowej to jej strategie konkurowania muszą przybrać charakter globalny. Potrzeba stosowania strategii globalnej zależy od charakteru międzynarodowej konkurencji w określonym sektorze.

Podstawowym wyznacznikiem strategii działania firm na rynku międzynarodowym jest wybór między zróżnicowaniem a standaryzacją sposobów zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na poszczególnych rynkach.

Na podstawie tego kryterium G.S. Yip wyodrębnił cztery podstawowe podejścia korporacji do strategii ogólnoświatowej[152]:

1) strategie multilokalne,
2) zintegrowane strategie krajowe lub regionalne,
3) zintegrowane strategie produktowe,
4) zintegrowane strategie globalne.

Wszyscy konkurenci w globalnej branży konkurują przy wysoce skoordynowanych strategiach, tzn.: firmy muszą integrować swoje działania na bazie całego świata, aby pochwycić powiązania pomiędzy krajami.

Strategia globalna daje firmie dwie możliwości zabezpieczenia przewagi konkurencyjnej i kompensowania słabych stron. Pierwsza łączy się ze sposobem, w jaki firma zamierza rozłożyć geograficznie swoje działania, druga odpowiada jakości koordynowania działań przez firmę[153], czyli są to:

– *konfiguracja* – gdzie i w ilu krajach każda czynność z łańcucha wartości jest wykonywana,

– *koordynacja* – jak różne czynności z łańcucha wartości są koordynowane (zdolność zapewnienia koordynacji różnych ogniw łańcucha wartości).

Można więc stwierdzić, że koordynacja i konfiguracja to czynniki przesądzające o powodzeniu strategii globalnej.

Odpowiedni dobór dziedzin działalności jest jednym z głównych czynników umożliwiających przedsiębiorstwu podejmowanie operacji na skalę globalną. Można wyróżnić dwie formy konfiguracji[154]:

– *skoncentrowaną* polegającą na skupieniu najważniejszych ogniw łańcucha wartości na terytorium jednego lub kilku krajów,

– *rozproszoną* polegającą na rozproszeniu terytorialnym działalności.

---

[152] G.S. Yip, *Strategia globalna...*, wyd. cyt., s. 225.

[153] D. Passemard, B.H. Kleiner, *Competitive Advantage in Global Industries*, „Management Research News" 2000, Vol. 23, No. 7/8, s. 113–114.

[154] STRATEGOR, wyd. cyt., s. 192–193.

Koordynacja działalności w ramach strategii globalnej daje przewagę konkurencyjną, wynikającą z możliwości skutecznego zarządzania rozproszonymi przedsięwzięciami firmy. Zawiera ona w sobie szansę zdobywania różnorodnych doświadczeń na bardzo odmiennych rynkach oraz dostępu do większej ilości informacji dotyczących produktów, technik marketingowych, polityki handlowej konkurentów operujących w różnych regionach świata. Koordynowanie działalności polega na[155]:

– synchronizowaniu ogniw łańcucha wartości,

– zmniejszaniu kosztów transakcyjnych,

– krążeniu informacji między poszczególnymi filiami oraz między nimi a organizacją macierzystą,

– umiejętnym zarządzaniu współzależnościami.

Dobra koordynacja pozwala na rozproszenie ryzyka finansowego i politycznego, tworzenie własnych źródeł zaopatrzenia w różnych krajach oraz odpowiednie reagowanie na wahania koniunkturalne.

Oczywiste jest, że o powodzeniu przedsiębiorstwa działającego globalnie zadecyduje umiejętny dobór stopnia konfiguracji i koordynacji jego działalności. Aby móc skutecznie konkurować na rynku globalnym przedsiębiorstwa muszą integrować swoje posunięcia konkurencyjne między krajami, a nie przeprowadzać je oddzielnie w poszczególnych krajach. Te działania konkurencyjne mogą być następujące[156]:

– międzynarodowe subwencjonowanie filii przedsiębiorstwa,

– przeciwnatarcia,

– globalna koordynacja kolejności posunięć,

– identyfikacja aktualnych i potencjalnych konkurentów globalnych,

– opracowywanie planów w każdym z głównych układów kraj–konkurent,

– wyprzedzające stosowanie strategii globalnej.

W przypadku międzynarodowego subwencjonowania przedsiębiorstwa używają zysku zrealizowanego w jednym z krajów, w którym firma prowadzi działalność, do subwencjonowania działań konkurencyjnych w innym kraju (krajach).

Przedsiębiorstwa mogą także bronić się przed konkurentami atakującymi w jednym kraju za pomocą przeciwnatarcia na terytorium innego kraju.

Globalna koordynacja kolejności posunięć konkurencyjnych oznacza stosowanie przez przedsiębiorstwo jednoczesnych lub dobrze zaplanowanych, co do kolejności, posunięć konkurencyjnych podejmowanych w różnych krajach.

W przypadku identyfikacji konkurentów globalnych przedsiębiorstwo określa aktualnych i potencjalnych konkurentów globalnych i dobiera dla każdego z nich odpowiednią taktykę.

---

[155] Tamże, s. 194.

[156] G.S. Yip, wyd. cyt., s. 203.

Przedsiębiorstwa mogą również analizować słabe i silne strony oraz szansę i zagrożenia dla każdego konkurenta globalnego w każdym kraju i opracowywać plany działań konkurencyjnych dla każdego układu kraj–konkurent.

Wyprzedzające stosowanie strategii globalnej oznacza bycie pierwszym konkurentem, wtedy firma jest szczególnym aktorem strategii globalnej we wszystkich jej wymiarach (globalne uczestnictwo w rynku, globalne produkty, globalna lokalizacja działalności, globalny marketing)[157].

Przedstawione powyżej działania przedsiębiorstw na rynku globalnym mają charakter strategiczny. Pozwalają one przedsiębiorstwu w momencie, gdy zmierza ono w kierunku uzyskania lub wykorzystania przewagi konkurencyjnej w wymiarze światowym, uruchamiać zasoby dostępne w poszczególnych krajach. Przyjęcie globalnie zintegrowanego podejścia do posunięć konkurencyjnych stwarza więcej możliwości podejmowania ataków i działań obronnych, a ponadto pomaga menedżerom dostrzegać międzykrajowe powiązania oraz uświadamia im konkurencyjną współzależność krajów[158]. Tego typu strategie konkurencji, a szczególnie możliwość optymalnej lokalizacji i koncentracji różnych rodzajów działalności, mechanizm tworzenia innowacji, wspieranie rynków jednych krajów przez inne, ponadto efekty internalizacji, sprawiają, że przedsiębiorstwa o globalnym działaniu dysponują efektywnymi źródłami przewagi konkurencyjnej, do których nie mają dostępu przedsiębiorstwa o charakterze krajowym[159].

---

[157] Tamże, s. 203.

[158] Tamże, s. 211.

[159] Z. Pierścionek, *Determinanty międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, materiały z konferencji naukowej pt. „Przedsiębiorstwa wobec wyzwań wynikających z globalizacji i integracji z Unią Europejską", IFGN, SGH, Warszawa 2000, s. 8.

Rozdział 3

KONKURENCYJNOŚĆ GLOBALNA PRZEDSIĘBIORSTW

3.1. GLOBALNA KONKURENCYJNOŚĆ – SEDNO PROBLEMU

Budowanie globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw wymaga wyodrębnienia jej ze złożonej i wielowarstwowej problematyki konkurencyjności w ogóle. Globalna konkurencyjność jest rozmaicie rozumiana i wobec tego jest ona odzwierciedleniem nie tylko różnych podejść metodologicznych, ale również różnej perspektywy, z jakiej jest obserwowana. Przyjmuje się – w ujęciu dynamicznym – że konkurencyjność jest procesem nie tylko mierzalnym, ale i zarządzalnym. Proces kształtowania konkurencyjności globalnej odbywa się na trzech szczeblach: makroekonomicznym, mezoekonomicznym i mikroekonomicznym. Zgodnie z celem postawionym w tym podręczniku koncentrujemy uwagę na szczeblu mikroekonomicznym. *Konkurencyjność* jest w tej perspektywie rozumiana jako długookresowa zdolność do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów (krajowych i zagranicznych), utrzymywania lub powiększania udziałów rynkowych i osiągania w związku z tym odpowiednich zysków. Można też konkurencyjność rozumieć jako zdolność do odpowiedniego łączenia ze sobą możliwie dużej liczby instrumentów marketingowych przy utrzymaniu kosztów na rozsądnie niskim poziomie.

Rozumiejąc konkurencyjność globalną w sposób dynamiczny, a więc od strony czynników tworzących zdolność konkurencyjną przedsiębiorstwa, najważniejsze znaczenie mają te działania strategiczne, które przekształcają zasoby, zmieniają podstawowe obszary działalności i rozwijają organizację, dzięki której uzyskuje się lepszą koordynację i lepszą konfigurację czynników tworzących wartość przedsiębiorstwa. Kwestie konkurencyjności przewijają się pośrednio przy omawianiu własności jako elementu preferencji w wyborze kryteriów polityki przemysłowej, w kontekście problemów społecznych, regionalizacji, wyborów ekologicznych, przede wszystkim jednak w nawiązaniu do innowacyjności, do roli bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz do znaczenia strategicznych gałęzi przemysłu.

Kluczem do mechanizmu budowania przewagi konkurencyjnej w skali globalnej jest innowacyjność w sensie technicznym i organizacyjnym. Najefektywniejszym rozwiązaniem dotyczącym innowacyjności i potrzebnego do jej rozwoju transferu technologii i zarządzania są systemy korporacyjne, czyli struktury i powiązania (alianse) między przedsiębiorstwami. Układy sieciowe przedsiębiorstw

wzmacniają ich współzależność, podnoszą efektywność wspólnego wykorzystywania zasobów i zwiększają możliwość kontrolowania podmiotów sieci oraz siłę ich oddziaływania na otoczenie.

Czy w świetle procesu globalizacji przedsiębiorstw traci całkowicie na znaczeniu pojęcie „wymiaru" krajowego? Odpowiedź jest oczywiście negatywna. Wiele czynników jest głęboko „zakotwiczonych" w wymiarze krajowym, m.in.: dysponowanie zasobami naturalnymi, kwalifikacje i koszt siły roboczej (choćby ze względu na słabą mobilność geograficzną czynnika pracy), sieć infrastruktury, system podatkowy, pieniądz i kurs wymienny. Niektóre z tych czynników mogą zresztą odnosić się do węższego „wymiaru" krajowego (regionu, miasta). Dotyczy to np. działania systemu podatkowego lub pewnych form pomocy dla inwestycji. Atrakcyjność danego obszaru jest funkcją tych wszystkich elementów.

Dla globalnej konkurencyjności duże znaczenie ma pojęcie atrakcyjności dotyczące całości potencjalnych atutów stanowiących w pewnym sensie „aktywa" danego obszaru. Pojęcie to skłania do rozumowania coraz częściej w kategoriach korzyści konkurencyjnej, a nie korzyści komparatywnej. W porównaniu z pojęciem korzyści komparatywnej pojęcie korzyści konkurencyjnej zawiera w sobie istotny wymiar jakościowy, w znacznym stopniu podatny na kształtowanie pod wpływem polityki rządu.

Konkurencyjność krajowa zależy od waloryzacji tych właśnie aktywów. Na tym etapie główną rolę będą odgrywały przedsiębiorstwa. Logika korzyści komparatywnych, opierająca się na początkowym wyposażeniu w czynniki produkcji, stopniowo ustępuje w konfrontacji z logiką korzyści konkurencyjnych na danym obszarze. Logika korzyści konkurencyjnych wypływa ze zdolności władzy publicznej do zapewnienia właściwych ram do działania konkurencyjnego oraz z umiejętności wykorzystania tych możliwości przez firmy w wymiarze globalnym. W tym kontekście wzajemnie przenikają się pojęcia konkurencyjności i atrakcyjności krajowej. Jeśli dany obszar, np. kraj, staje się bardziej atrakcyjny, to ściąga nowe inwestycje, a tym samym rosną jego korzyści konkurencyjne, np. w rezultacie uzyskania efektu synergii w przekroju sektorowym gospodarki lub w wyniku rozwoju nowych rodzajów know-how. Kraj staje się zatem bardziej konkurencyjny dzięki wzmożonemu potencjałowi wzrostu gospodarczego, a równocześnie staje się bardziej atrakcyjny dla przyszłych inwestorów.

Komplementarność pojęć atrakcyjności i konkurencyjności jest bardzo widoczna na przykładzie takich krajów, jak kraje Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie aparat produkcyjny znajduje się w fazie restrukturyzacji. Dzięki bezpośrednim inwestycjom kapitału zagranicznego powstają tu sposobności pozyskania nowych „kompetencji", innymi słowy, wzmacnia się konkurencyjność kraju. Natomiast same przedsiębiorstwa zadecydują o lokalizacji swej działalności w tych krajach, w zależności od ich atrakcyjności wyrażającej się w kategoriach polityki podatkowej, kwalifikacji siły roboczej itp.

Dokonany przegląd najważniejszych zmian w gospodarce światowej ostatnich kilkunastu lat daje pewne wyobrażenie o naturze konkurencyjności w globalnej gospodarce, gdzie, najprościej rzecz ujmując, konkurencyjność to zdolność do przystosowania i rozwoju, wykorzystywania zagrożeń jako rozwojowych wyzwań. Idąc śladami szwajcarskiego instytutu IMD[160], można spróbować dokładniej zdefiniować, czym jest w istocie konkurencyjność w odniesieniu do kraju, sektora gospodarki i wreszcie przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do kraju konkurencyjność to warunki, które sprzyjają lub utrudniają rozwój gospodarczy i stanowią atrakcyjną lokatę dla inwestycji z punktu widzenia krajowych zasobów dla potencjalnego przedsiębiorcy.

Dla sektora gospodarczego konkurencyjność oznacza z kolei wielkość oferowanych możliwości w zakresie zwrotu od dokonanych inwestycji.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność projektowania, produkowania, sprzedawania wyrobów lepszych niż konkurencja (zarówno z punktu widzenia elementów cenowych, jak i poza cenowych). W wypadku firm konkurencyjność to również poziom ich kompetencji do wykorzystania krajowych zasobów dla wytwarzania dóbr i usług.

Generalnym miernikiem konkurencyjności jest poziom wydajności pracy zarówno w całej gospodarce, jak i w poszczególnych jej sektorach. Chodzi przy tym nie tylko o bezwzględny poziom tej wydajności, lecz również o jego dynamikę.

Generalnie więc przewaga konkurencyjna jakiegoś kraju jest uzyskiwana w tych sektorach gospodarki, w których przedsiębiorstwa w najlepszy sposób mogą przy użyciu swoich zasadniczych kompetencji wykorzystać krajowe zasoby. Czy więc klasyfikacja przemysłów na schyłkowe i rozwojowe jest zasadna, a zaliczenie do nich konkretnych firm czy przedsiębiorstw określa nieomal z góry ich perspektywy w tych branżach? Wiele wskazuje, że tak nie musi być. Z jednej strony tradycyjne przemysły nie rokują perspektyw wzrostu i dlatego inwestorzy wycofują się z nich, z drugiej jednak ich przyszłość jest przewidywalna, minimalny zysk zapewniony, inwestycje w te branże są więc rodzajem zabezpieczenia. Branże rozwojowe to takie, w których istnieje ostra rywalizacja, konieczne są olbrzymie nakłady na badania, zyski duże, ale niepewne. Stąd wiele firm uciekło w branżową dywersyfikację, m.in. zrobiły tak firmy samochodowe i elektroniczne. Najnowsze badania dotyczące sektorowej konkurencyjności dowodzą jednak, że wyniki działania firm w mniejszym stopniu zależą od sektora, w jakim się znajdują, w większym zaś od strategii i witalności przedsiębiorstw. Niektóre branże wydają się mniej zyskowne lub schyłkowe przede wszystkim dlatego, że firmy innowacyjne i efektywne są nierówno rozproszone po całej gospodarce[161]. Na przykład Toyota w przemyśle samochodowym, Benetton w tekstylnym, Motorola w elektronicznym

[160] *The World Competitiveness Report*, World Economic Forum and Swiss IMD Foundation, Lousanne 1991.

[161] Ch. Baden-Fuller, J. Stopford, *Rejuvenating the mature business*, London 1992, s. 36.

i Hotpoint w sprzęcie gospodarstwa domowego. Stały się one liderami na rynku międzynarodowym poprzez jakość procesów zarządzania i produkcji w branżach, którym nie wróżono dobrej przyszłości i były zagrożone silną konkurencją[162].

Według IMD, który co roku publikuje światowy ranking konkurencyjności krajów, opracowywany w oparciu o trzynaście ilościowych i jakościowych kryteriów, istnieje osiem podstawowych czynników konkurencyjności. Są to:

1) *wewnętrzna siła gospodarcza*. Czynnik ten opisuje stopień aktywności gospodarczej oraz atrakcyjność sektorów gospodarki z punktu widzenia potencjalnego przedsiębiorcy;

2) *internacjonalizacja gospodarki*, czyli stopień jej otwartości na międzynarodowy handel i inwestycje bezpośrednie;

3) *działalność rządu*. Chodzi tutaj o ten zakres działań, który sprzyja rozwojowi konkurencyjności i nie powoduje zastępowania praw rynku przez państwo, np. wielkość sektora państwowego, polityka monetarna i podatkowa stabilizacja polityczno-społeczna;

4) *sektor finansowy*, który stwarza możliwości dla optymalnej alokacji zasobów poprzez oferowanie alternatywnych możliwości inwestycyjnych oraz wspieranie inwestycji poprzez system bankowy;

5) *infrastruktura* i sposób, w jaki zaspokaja ona potrzeby biznesu (system transportowy, telekomunikacja, dostęp do energii), to element sprzyjający wykorzystaniu krajowych zasobów;

6) *sposób zarządzania* – jego efektywność oraz orientacja jakościowa na produkt i klienta;

7) *nauka i technologia* – wydatki na badania rozwojowe (B+R), liczbę inżynierów, innowacyjność gospodarki, ochronę własności intelektualnej, tempo komercjalizacji nowych technologii;

8) *zasoby ludzkie* – struktura wiekowa, kwalifikacje siły roboczej, motywacje i stosunki pracy, jakość życia, nakłady na naukę.

Z wymienionych czynników warto bliżej przyjrzeć się infrastrukturze, nauce i technologii oraz zasobom ludzkim, bowiem polityka państwa w dużej mierze ma decydujący wpływ na ich rozwój. Istnieje wiele dowodów, że inwestycje w sektorze prywatnym są bardziej efektywne niż w sektorze publicznym, a znaczenie rozwoju infrastruktury, której głównym źródłem rozwoju są inwestycje publiczne, jest oczywiste. Wiele studiów dowodzi znaczenia infrastruktury i wydatków publicznych na nią dla wzrostu dochodu narodowego. Wydatki publiczne to także finansowanie prac badawczych i rozwojowych. Kraje, które w dłuższym okresie wydają relatywnie więcej na finansowanie badań rozwojowych (B+R), a ich wyniki przekształcają w namacalne atuty na rynku, osiągają wyższą konkurencyjność w gospodarce globalnej. Nie chodzi tutaj zresztą tylko o wydatki publiczne, ale również o aktywność samych przedsiębiorstw.

---

[162] J. Pine, *Mass customisation*, Harvard Business School Press, 1992, s. 92.

3.2. WYMIAR GLOBALNY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji zmieniła swój sens. W warunkach gospodarki względnie zamkniętej konkurencyjność wewnętrzna przedsiębiorstwa istotnie różniła się od konkurencyjności międzynarodowej. Obecnie globalizacja rynków oraz przedsiębiorstw i gospodarek powoduje, iż warunki wewnętrzne i zewnętrzne konkurencji wyrównują się. Tak więc konkurencyjność przedsiębiorstwa nabiera uniwersalnego charakteru[163].

Konkurencyjność w wymiarze globalnym może być definiowana jako: „zdolność tworzenia i wykorzystywania przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami krajowymi oraz zagranicznymi w efekcie prowadzenia działalności nie na rynkach poszczególnych krajów, lecz na rynku światowym traktowanym w sposób jedności"[164].

Osiąganie przewagi konkurencyjnej odbywa się w ostrej walce wynikającej z funkcjonowania rynku światowego, charakteryzującego się ostrą konkurencją, nowoczesnymi produktami, światową rywalizacją technologiczną, rozwojem międzynarodowych globalnych organizacji typu konglomeraty, koncerny, holdingi itd. Rywalizacja taka wymaga od firm śledzenia rozwoju, techniki i technologii, prognozowania przyszłych wskaźników gospodarczych, obserwacji rynków, zachowań klientów i konkurentów. Przedsiębiorstwa, aby sprostać konkurencji, muszą wypracować określone programy i przedsięwzięcia strategiczne, które wymagają wysokich nakładów i środków finansowych w celu sfinansowania inwestycji wspomagających te programy i przedsięwzięcia. Oznacza to, że zdolność konkurencyjna każdego przedsiębiorstwa oddzielnie zależy od szybkiego generowania nowych produktów i wprowadzenia ich na rynek globalny, a także warunków, które są tworzone przez przedsiębiorstwo i naczelne oraz centralne organy rządowe[165].

Do powodzenia przedsiębiorstwa rywalizującego na rynku globalnym w znacznym stopniu przyczyniają się różnice w narodowych wartościach, kulturze, strukturach gospodarczych, instytucjach i w historii. Przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw, istotne w wymiarze międzynarodowym, tworzone są pierwotnie w ramach rodzimego, krajowego otoczenia przedsiębiorstw[166]. Przedsiębiorstwa, aby mogły skutecznie konkurować na rynku międzynarodowym, a więc osiągać przewagę konkurencyjną w określonych dziedzinach, muszą być wspierane i wspomagane przez pewne charakterystyczne uwarunkowania kraju, z którego się wywodzą. Każdy kraj tworzy i udostępnia swoim firmom grunt, na którym mogą one efek-

---

[163] Z. Pierścionek, *Determinanty międzynarodowej konkurencyjności...*, s. 1–2.

[164] A. Zorska, *Strategie korporacji...*, s. 7.

[165] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Globalizacja a kierunki rozwoju zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2001, nr 1, s. 10–11.

[166] M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, „Harvard Business Review", March–April 1990, s. 73.

tywnie działać. Szanse powodzenia przedsiębiorstw są bardzo mocno powiązane z krajowymi uwarunkowaniami. M. Porter wyróżnił kilka podstawowych cech kraju umożliwiających efektywne konkurowanie rodzimym przedsiębiorstwom[167].

Konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji należy kojarzyć: *po pierwsze*, z korzyściami komparatywnymi (różnice w zasobach rzeczowych czynników produkcji, siły roboczej, technologii organizacji oraz różnice infrastruktury poszczególnych krajów) oraz, *po drugie*, efektami strategii ponadnarodowych stosowanych przez przedsiębiorstwa, czyli efektami strategicznymi. Problematyka globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw danego kraju oraz konkurencyjności gospodarki narodowej mają wymiar mikro- i makroekonomiczny. Działania w ramach polityki gospodarczej oraz przemysłowej skierowane są na wzrost tzw. atrakcyjności inwestycyjnej danego kraju oraz na wzrost konkurencyjności zasobowej i wynikowej wybranych rodzimych przedsiębiorstw mających szansę osiągnięcia konkurencyjności globalnej[168].

Obecnie menedżerowie coraz częściej stają przed koniecznością zdecydowanej zmiany sposobu, w jaki ich firmy powinny konkurować na arenie międzynarodowej. Obecnie konieczność globalizacji jest tak ogromna, a korzyści z niej wynikające tak wyraźne, iż globalizacja staje się raczej strategiczną normą niż wyjątkiem[169]. Aczkolwiek pytanie o to, jak konkurować, aby walkę konkurencyjną na rynku globalnym wygrywać, jest ciągle pytaniem podstawowym, na które w obecnej dobie coraz trudniej znaleźć odpowiedź. Oczywiste jest, że firmy działające na rynku globalnym powinny uczyć się zachowania konkurencyjnego od firm (koncernów) najlepszych, a więc od takich, które z sukcesem konkurują na rynku globalnym. Z wielu zaobserwowanych atrybutów organizacji światowej klasy najbardziej interesujące są trzy uniwersalne kategorie (schemat 3.1)[170]:

1) wpływ na rynek (market impact),
2) precyzyjne operacje (lean operations),
3) zrównoważona kultura (balanced culture).

Kluczem do sukcesu jest zdolność organizacji do integracji działań z trzech podstawowych obszarów: rynków, na których działają, operacji i ich kultury. Trwałość konkurencyjności uzależniona jest od zintegrowanego zarządzania tymi trzema dziedzinami.

Firmy charakteryzujące się wysoką konkurencyjnością nie czekają biernie, żeby zobaczyć, jak zachowa się rynek i potem zareagować. Firmy te już to wiedzą, bo zainwestowały w przewidywanie potrzeb rynku. Uzyskaną wiedzę nieustannie

---

[167] Tamże, s. 77.

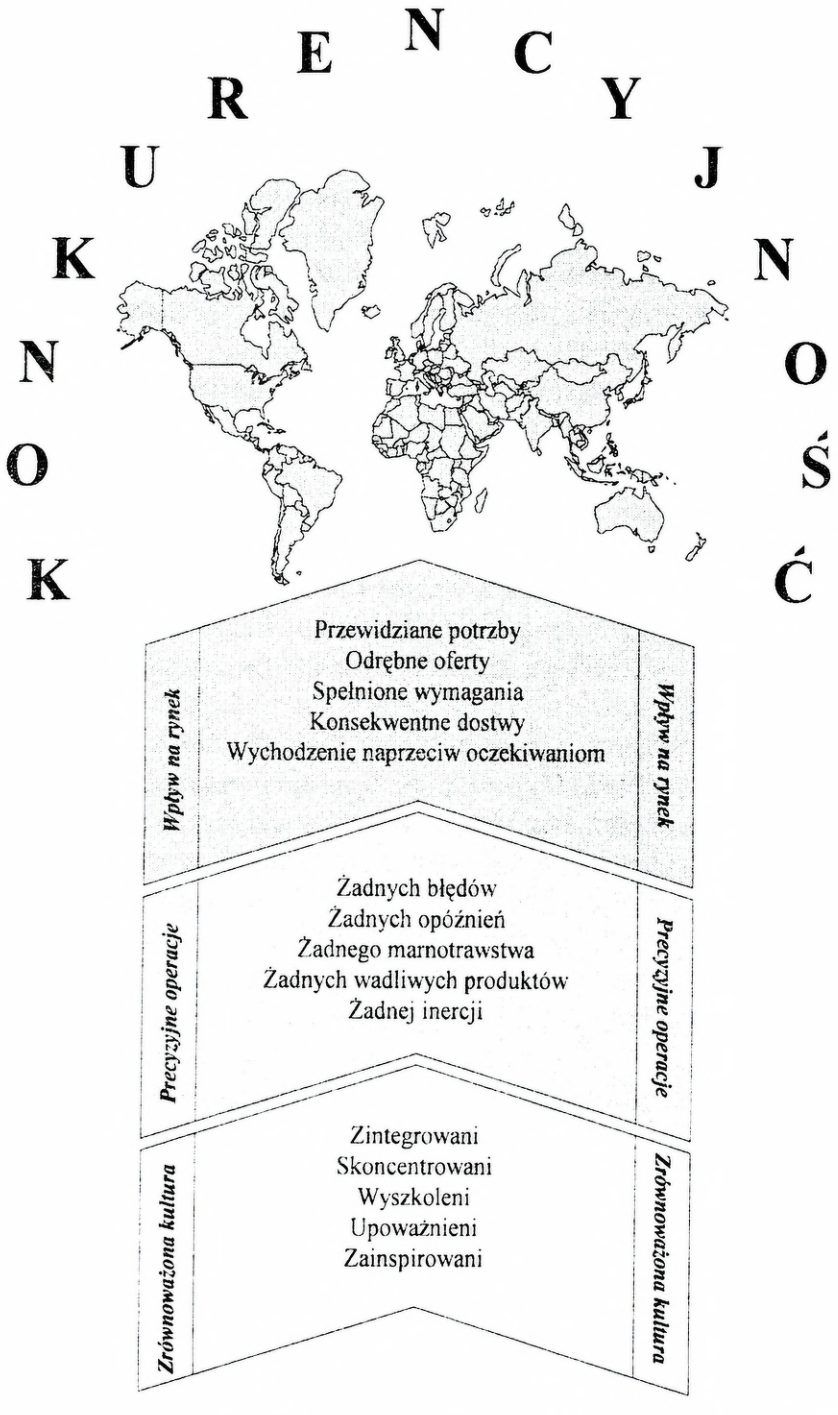
[168] Z. Pierścionek, *Determinanty międzynarodowej konkurencyjności...*, wyd. cyt., s. 2.

[169] A.J. Morrison, D. Ricks, K. Roth, *Globalization versus Regionalization: Which Way for the Multinational?*, [w:] M.R. Czinkota, M. Kotabe, *Trends in International Business. Critical Perspectives*, Blackwell Business, Oxford 1998, s. 21–22.

[170] S. Smith, *World - class competitiveness*, „Managing Service Quality" 1995, Vol. 5, No. 5, s. 37–40.

Schemat 3.1

KONKURENCYJNOŚĆ ŚWIATOWEJ KLASY



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Smith, *World – class competitiveness*, „Managing Service Quality" 1995, Vol. 5, No. 5, s. 40.

wchłaniają na podobieństwo gąbki i wykorzystują ją do obmyślania towarów i usług, które w przyszłości mogą spodobać się klientom. W ten sposób antycypowane potrzeby zmieniają się w konkretne oferty. Na przykład do zakupu nie wystarczy tylko odrębność ofert przyciągających klientów, ale ich wartość.

Niezawodność to kolejny klucz do sukcesu. Właściwe produkty są konsekwentnie dostarczane w określonym czasie. Poza tym, przodujące firmy są tak dostrojone do klienta i jego otoczenia, że potrafią rozwijać jego zainteresowanie, wykorzystując swój talent i fachowość. Wynikiem tego jest doskonała obsługa oraz satysfakcjonująca liczba przywiązanych klientów.

Aby móc wpływać na otoczenie przedsiębiorstwa, firmy muszą precyzyjnie zorganizować swoje procesy wewnętrzne. Kiedy już dokładnie i szybko oraz przy minimalnym marnotrawstwie wykonują swoje procesy i mają pewność tego, co robią, mogą szybko reagować na okazje stwarzane przez rynek, bez inercji, jaka zazwyczaj towarzyszy zmianom. Brak inercji pozwala zmieniać asortyment w zależności od tego, co się najlepiej sprzedaje.

Firmy chcące konkurować na rynku globalnym muszą pamiętać, że organizacja to żywy organizm stworzony z ludzi, wchodząca w interakcje w złożonych środowiskowych konstelacjach. Nie można więc na siłę wdrażać kultur przyjętych w pewnych środowiskach. Podstawą sukcesu jest wypracowanie własnej zrównoważonej kultury. Atrybutem tej zrównoważonej kultury jest zintegrowana, skoncentrowana na celu, wyszkolona, upoważniona do samodzielności, zainspirowana załoga[171].

Wspierającym te wszystkie działania w dążeniu do zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym jest High Speed Management, czyli zarządzanie dynamiczne. System zarządzania dynamicznego charakteryzowany jest jako[172]:

– *innowacyjny*, czyli zdolny nie tylko do innowacji produktowych i procesowych, ale także strukturalnych i w sferze metod zarządzania;

– *adaptacyjny*, czyli zdolny dostosować się do zmian w postawach pracowników, upodobaniach nabywców, oczekiwaniach inwestorów, przepisach prawnych, dostępności zasobów i strategii konkurentów;

– *elastyczny*, czyli zdolny do zwiększania i zmniejszania rozmiarów organizacji, zmian kierunków działania i strategii, czy również realizacji przedsięwzięć wspólnych;

– *efektywny*, tzn. zdolny do utrzymywania trwałej przewagi nad konkurentami w pełnym zakresie;

– *szybki* – zdolny do szybszej niż konkurenci odpowiedzi na zmiany w otoczeniu.

Nietrudno zorientować się, że jest to „najwyższa szkoła jazdy" w dziedzinie zarządzania, stawiająca przed organizacjami olbrzymie wymogi, dość radykalnie odbiegające od tradycyjnych modeli. Jednakże współczesne otoczenie, w jakim

---

[171] S. Smith, *World - class competitiveness*, wyd. cyt., s. 37–40.

[172] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Globalizacja a kierunki* rozwoju..., wyd. cyt., s. 13.

działają polskie przedsiębiorstwa, tego właśnie od firm się wymaga i chcąc skutecznie konkurować na globalnych rynkach muszą one umieć szybko wychwytywać i wykorzystywać pojawiające się szanse, jakie niesie ze sobą proces globalizacji oraz skutecznie przeciwstawiać się zagrożeniom tegoż procesu.

3.3. PORTEROWSKA WIZJA GLOBALNEJ KONKURENCYJNOŚCI

Dotychczas prezentowane aspekty rozwoju konkurencyjności w gospodarce globalnej akcentowały głównie znaczenie czynnika technologii oraz różnych wynikowych parametrów ekonomicznych (nakłady inwestycyjne, wydajność pracy). Nową, odchodzącą od wąskiego, technicznego punktu widzenia, koncepcję konkurencyjności globalnej przedstawił profesor uniwersytetu Harvarda, Michael Porter[173]. Oparł ją na kilkuletnich badaniach w dziesięciu najbardziej rozwiniętych krajach świata. Uważa on, iż mówienie o przewadze komparatywnej w obecnych warunkach nie odzwierciedla istoty konkurencyjności. Przewaga komparatywna to w dużej mierze taka, która stanowi wynik istniejących w danym kraju czy sektorze warunków (naturalnych), przewaga konkurencyjna natomiast jest wynikiem walki konkurencyjnej, w której głównym orężem są innowacje. Właśnie poprzez innowacje przedsiębiorstwa uzyskują globalną przewagę konkurencyjną. Innowacje przy tym nie muszą mieć wyłącznie charakteru technologicznego – mogą być związane z produktem, procesem produkcji, nowym podejściem do rynku itd[174]. Liczy się jednak bardziej ciągłość aktów innowacji jako procesów udoskonaleń niż przełomy o charakterze rewolucyjnym. Przedsiębiorstwa, które w ten sposób wyprzedziły konkurencję w późniejszym okresie, skazane są na przegraną. Nie czując oddechu konkurencji za plecami, tracą zdolności innowacyjne. Dlatego też innowatorami bywają autsajderzy z innej branży i kraju (Japończycy w branży samochodowej i elektronicznej na rynku USA). Potrzeba nieustannych innowacji wynika z faktu, iż praktycznie każdy nowy pomysł jest naśladowany. Oznacza to, że przedsiębiorstwa powinny uznawać swoje produkty za przestarzałe w chwili, gdy odnoszą one największe sukcesy rynkowe.

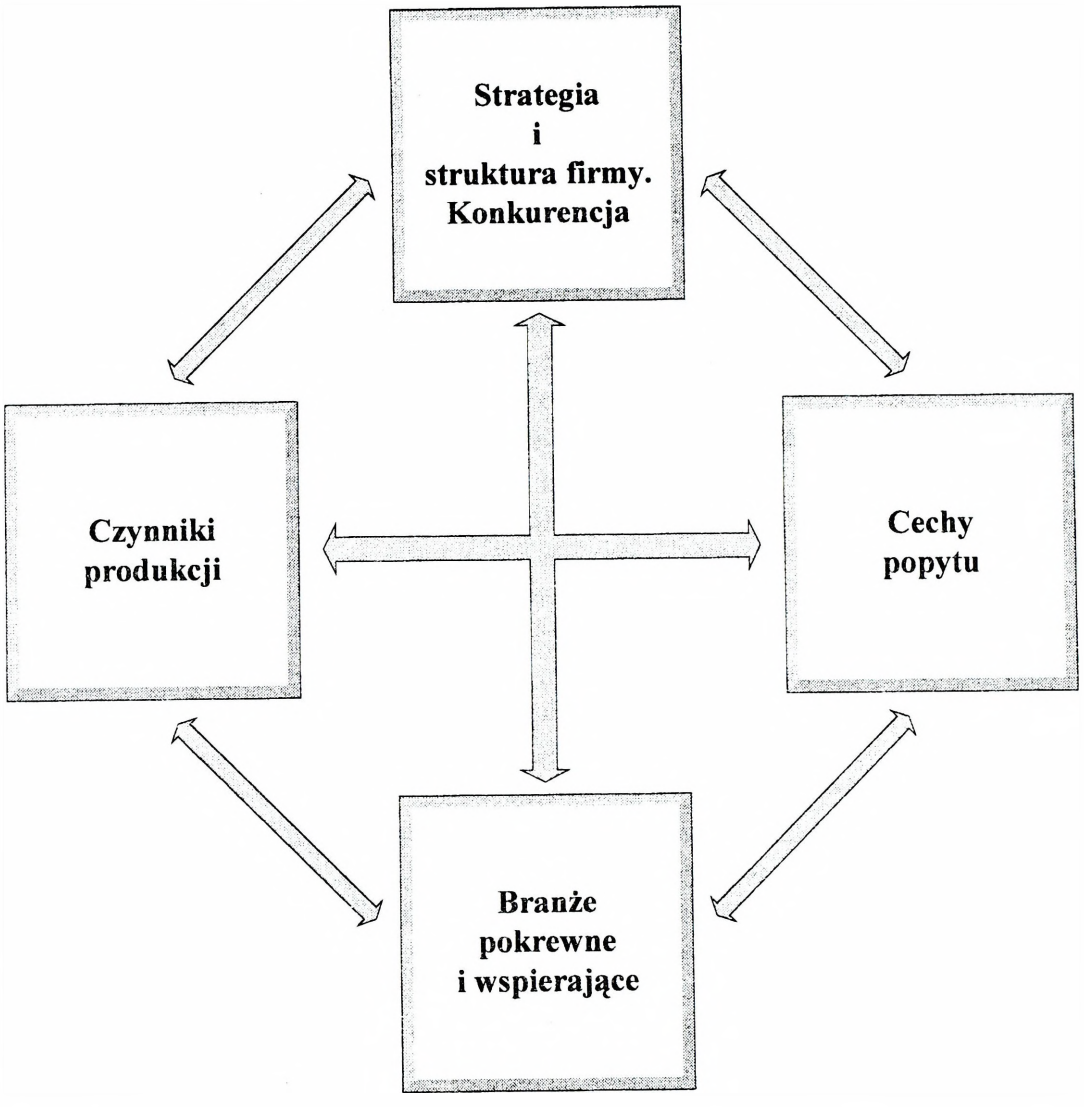
Dlaczego w jednych krajach firmy są bardziej innowacyjne niż w innych? Według Portera odpowiedź leży w warunkach istniejących na poszczególnych rynkach globalnej gospodarki, które można sprowadzić do czterech głównych elementów, tworzących tzw. „diament przewagi konkurencyjnej" (schemat 3.2).

---

[173] M. Porter, *Competitive advantage of nations*, London 1990, s. 93.
[174] P. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość*, Warszawa 1992, s. 36.

Schemat 3.2

DETERMINANTY PRZEWAG KONKURENCYJNYCH NARODÓW



Źródło: M. Porter, *Competitive advantage of nations*, London 1990, s. 101.

Przewaga konkurencyjna, najkrócej mówiąc, jest wynikiem współdziałania powyżej przedstawionych czterech głównych czynników, jednak żaden z nich samodzielnie nie wpływa na rozwój przewagi konkurencyjnej. Muszą one wzajemnie się wzmacniać i uzupełniać. Charakterystyka powyższych czynników przedstawia się następująco:

Czynniki produkcji. W tym wypadku nie chodzi o wyposażenie danego kraju w czynniki, takie jak ziemia, surowce, kapitał czy praca, w ten sposób nie udałoby się wytłumaczyć sukcesów gospodarczych Japonii czy Szwajcarii. Istotne jest natomiast tworzenie warunków do powstawania czynników produkcji w różnych branżach, np. poprzez system edukacji i wspieranie badań. Taka polityka prowadzi poszczególne kraje do określonych specjalizacji, np. rozwoju przemysłu spożywczego w Danii, kwiaciarstwa w Holandii. Brak jednego czynnika produkcji powinien zachęcać do innowacji i poszukiwania możliwości wykorzystania innego zasobu. Na przykład we włoskiej Lombardii rozwinął się przemysł stalowy. W obliczu wysokich kosztów produkcji, braku lokalnych surowców i wysokich kosztów transportu firmy wypromowały odmienną od tradycyjnego hutnictwa technikę produkcji. Jej synonimem stały się ministalownie nieposługujące się techniką ciągłego wytopu i wykorzystujące złom stalowy. W ten sposób dzięki wykorzystaniu innych elementów „diamentu" przeszkoda w rozwoju stała się bodźcem do poszukiwania go gdzie indziej. Negatywnego przykładu dostarcza natomiast casus amerykańskiego przemysłu elektronicznego.

Cechy popytu. Czynnik ten determinuje sposób dostosowania się firmy do potrzeb nabywców. Firmy i kraje uzyskują przewagę konkurencyjną w tych branżach, w których istnieją wyraźne sygnały dotyczące kształtowania się przyszłych kierunków rozwoju rynku i w których w ten sposób dochodzi do szybszego wdrażania innowacji. Na tendencje te oddziałuje kultura indywidualnych konsumentów, wymogi przedsiębiorstw i polityka rządu. Dobrym przykładem jest rozwój produkcji sprzętu do ochrony środowiska w państwach skandynawskich. Szwecja ze względu na rozwój systemu opieki społecznej stała się potentatem w produkcji sprzętu dla inwalidów. Szybsze niż gdzie indziej pojawienie się w USA kart płatniczych oraz systemu *fastfood* (McDonald) wiąże się ze zmianą stylu życia w USA w następstwie aktywizacji zawodowej pokolenia wyżu demograficznego *(baby boom).*

Strategia i struktura firmy. Warunki powstawania, organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstw wpływają na szybkość reakcji przedsiębiorstw na sygnały rynkowe i wdrażanie innowacji. Badania Portera dowiodły, że nie ma systemu zarządzania, który gwarantowałby sukces. W Niemczech dominuje organizacja hierarchiczna, a menedżerami są zwykle osoby z technicznym wykształceniem. We Włoszech międzynarodową konkurencyjność uzyskały średniej wielkości firmy rodzinne. W Japonii pracownicy są przez całe życie związani z jednym pracodawcą na zasadzie więzi rodzinnych, a w organizacji pokonują po kolei wszystkie szczeble kariery. System amerykański można określić mianem partnerskiego. Funkcjonowanie firm jest więc w dużej mierze pochodną kultury przedsiębiorczości, panującej w danym kraju (Porter mówi, iż kraj osiąga sukces w tych dziedzinach, w których ma swoich prekursorów – narodowych bohaterów).

Dla kształtowania strategii i struktury firmy duże znaczenie ma jakość konkurencji. Obecność silnych rywali w branży wpływa stymulująco na firmę, gdyż – jak

twierdzi M. Porter – obawa przed przegraną jest silniejsza niż nadzieja osiągnięcia zysku. Przeczy to twierdzeniu, iż lokalna lub krajowa konkurencja jest marnotrawieniem zasobów. Analiza działalności firm, które odniosły sukces na rynku międzynarodowym, wskazuje, iż rosły one w warunkach silnej konkurencji. Ważna jest też uwaga, że silni wewnętrzni rywale eliminują zarzuty dotyczące nieuczciwej konkurencji, o co oskarża się firmy zagraniczne. Poza tym firmy nie konkurują tylko swoimi produktami, ale wewnętrzną organizacją, poziomem zaangażowania w rozwój środowiska, w jakim funkcjonują, i społeczeństwa czy lokalnych społeczności, którym mają służyć.

Branże pokrewne i wspierające to równie ważny element, niezbędny do osiągnięcia konkurencyjności. Oznacza to, iż konkurencyjności nie można osiągnąć z niczego, a dokładniej poprzez decyzję administracyjną dotyczącą jakiejś produkcji. Musi istnieć bowiem odpowiednio konkurencyjne zaplecze, zarówno w postaci technologii, jak i specjalistów, które umożliwi wysoki poziom produkcji. Istnienie branż pokrewnych i wspierających gwarantuje dopływ innowacji od dostawców, zapewnia także efektywną podaż podzespołów. Poddostawcy mogą wręcz być źródłem przewagi konkurencyjnej, szczególnie jeśli są to kooperanci krajowi, gdyż na takich łatwiej oddziaływać. Konkurencyjność w danej branży pojawia się wtedy, gdy dochodzi do wykształcenia grona *(cluster)* konkurencyjnych przemysłów, a optymalną do tego sytuacją jest właśnie istnienie odpowiednich wzmocnień w postaci innych omówionych już czynników przewagi konkurencyjnej.

Nie trudno zauważyć, że koncepcja Portera nosi znamiona neoliberalnej teorii ekonomii, stąd też jego zalecenia dla polityki ekonomicznej prowadzonej przez rządy, zmierzają w kierunku uwalniania mechanizmu rynkowego, ale także wpływania na kształtowanie środowiska, w którym powstają przewagi konkurencyjne (propozycja prezentowanego „diamentu"). Sama polityka nie jest jednak w stanie spowodować powstania przewagi konkurencyjnej, której proces kształtowania trwa znacznie dłużej niż kadencja rządu. Polityka konkurencyjności powinna zatem polegać na:

– rozwoju szeroko rozumianych czynników produkcji (edukacji, nakładów na badania naukowe, rozwoju infrastruktury gospodarczej);

– unikaniu bezpośredniego interweniowania w koszty funkcjonowania przedsiębiorstw (np. poprzez rynek walutowy);

– wdrażaniu wysokich standardów technicznych, ekologicznych i innych;

– ograniczaniu współpracy między konkurentami i polityce antymonopolowej (zapobieganie nadmiernemu łączeniu się firm);

– prowadzeniu proinwestycyjnej polityki w zakresie innowacji, zasobów ludzkich i środków trwałych;

– znoszeniu ograniczeń administracyjnych w działalności gospodarczej;

– dążeniu do otwartej gospodarki i zapewnianiu otwartych gospodarek zewnętrznych.

Trudno się nie zgodzić, iż wymienione elementy mają duże znaczenie dla państw, branż czy przedsiębiorstw. Realizacja tych postulatów w większości wypadków jest jednak nie do pogodzenia z bieżącymi, krótkoterminowymi celami rządów czy firm. Dlatego też tak wiele z nich stawia sobie za cel przetrwanie, a nie uzyskanie międzynarodowej konkurencyjności gospodarczej.

Jeśli wyciągniemy wnioski z przeglądu konkurencyjności we współczesnej gospodarce światowej, to przede wszystkim stwierdzimy, że żaden kraj nie może być konkurencyjny w każdej dziedzinie, co więcej, konkurencyjność raczej się zdobywa, a nie posiada. Paradoksalne jest też to, że czynniki, które pierwotnie są impulsami rozwoju, później stają się jego balastem. Anglia, najsilniejsze gospodarczo państwo świata w XIX wieku, szybko utraciła konkurencyjność, gdy stała się krajem rentierskim. Rozpowszechnianie się konsumpcyjnego stylu życia zagraża też innym krajom, które osiągnęły bezsprzeczny sukces gospodarczy np.: Japonii, Tajwanowi i Korei Południowej. Nie istnieją też stałe mierniki i czynniki konkurencyjności. Czterdzieści lat temu przywódcy radzieccy stawiali sobie za strategiczny cel gospodarczy prześcignąć USA pod względem produkcji węgla i stali do 1980 roku. Co prawda cel został osiągnięty, tyle tylko, że parametry te przestały być miarą gospodarczego sukcesu.

Już dziś coraz wyraźniej widać, iż w najbliższym czasie miarą konkurencyjności stanie się rozwój zrównoważony, oparty na kryteriach ekologicznych *(sustainable developmenf)*[175]. W 1972 roku książka Donnelii i Dennisa Meadowsów *Limits to growth* stała się ostrzegawczą prognozą dla świata, pokazując zagrożenia wynikające z dotychczasowego, ekstensywnego modelu rozwoju, nieliczącego się z kosztami ekologicznymi. Dwadzieścia lat później ukazała się nowa prognoza – *Beyond limits.* Zjawiska i ich konsekwencje, wynikające ze zniszczenia środowiska naturalnego, stanowią widoczną barierę rozwoju światowej gospodarki, są jednak również wyzwaniem dla rządów i przedsiębiorstw do jego kontynuowania. Innej możliwości po prostu nie ma.

3.4. POTENCJAŁ GLOBALIZACYJNEJ PRZEWAGI SEKTORA

Metody analizy sektora mogą być stosowane w odniesieniu do sektora w skali lokalnej, regionalnej skali kontynentu oraz w skali całego świata. Coraz częściej, również w Polsce, mamy do czynienia z firmami działającymi w różnych krajach, ale realizującymi jedną ze strategii międzynarodowych. Dla firm międzynarodowych, działających w kilku krajach, czy firm globalnych, działających na całym świecie, istotną rolę w analizie strategicznej odgrywa możliwość oceny potencjału globalizacyjnego każdego z sektorów ich działalności. W zależności od tego, czy potencjał globalizacyjny i jego dynamika są duże czy małe, firma wybiera w da-

[175] *Our common future*, UN, World Commision on Enviroment & Development, 1987.

nym sektorze stosowną strategię. Jeżeli firma działa w sektorze o małym potencjale globalizacyjnym, wybierze prawdopodobnie strategię wejścia na kilka najbardziej atrakcyjnych rynków w danym regionie świata. Jeżeli zamierza działać w sektorze szybko globalizującym się, zdecyduje się być może na strategię wejścia w wymiarze całego świata, czerpiąc korzyści z globalnej skali działania i zróżnicowania kosztów wytwarzania w różnych częściach świata.

Z tego powodu umiejętność oceny obecnego i przyszłego potencjału globalizacyjnego jest niezbędnym wymogiem ustalenia racjonalnych zasad rozwoju i konkurencji na rynkach krajowym i międzynarodowym. Ważnym problemem metodologicznym jest prawidłowe zdefiniowanie i pomiar potencjału sektora.

Za sektor globalny można uznać sektor, w którym znaczącą część rynku zajmują firmy globalne prowadzące między sobą grę konkurencyjną w skali całego świata, a strategiczna sytuacja konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w dużym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej[176].

Można przyjąć, że podatność na globalizację jest cechą stopniowalną i każdy sektor ma pewien potencjał globalizacyjny, czyli zdolność do kształtowania w jakimś zakresie warunków do globalnej konkurencji. W wielu sektorach ten potencjał globalizacyjny będzie minimalny, w innych duży. Sektory o dużym potencjale globalizacyjnym będziemy nazywać sektorami podatnymi na globalizację lub sektorami szybko globalizującymi się.

Według M.E. Portera potencjał globalizacyjny sektora zależy od liczby i siły oddziaływania czynników sprzyjających globalizacji i czynników hamujących ten proces, a sektor nabiera charakteru globalnego, ponieważ istnieją korzyści wynikające z konkurowania firm na wielu rynkach w skoordynowany sposób. Do czynników sprzyjających globalizacji M.E. Porter zalicza[177]:

– względną przewagę, czyli fakt występowania w niektórych krajach kosztów lub korzyści komparatywnych,
– ekonomie skali produkcji,
– doświadczenie w skali globalnej,
– logistyczne ekonomie skali,
– marketingowe ekonomie skali,
– ekonomie skali w zaopatrzeniu,
– zróżnicowanie wyrobów w sensie korzyści dla kraju pochodzenia,
– wyłączność techniki w sensie wysokich nakładów na technologie i trudności w ich kopiowaniu,
– mobilność produkcji, czyli brak przeszkód w rozmieszczaniu różnych etapów procesu produkcji w różnych krajach.

---

[176] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000, s. 270.

[177] Tamże, s. 272–275.

Czynniki niesprzyjające globalizacji M.E. Porter podzielił na trzy grupy[178]:

1. *Przeszkody ekonomiczne:*
– wysokie koszty transportu i składowania,
– odmienne potrzeby klientów,
– brak dostępu do kanałów dystrybucji,
– konieczność zatrudniania sprzedawców krajowych,
– konieczność dokonywania napraw na miejscu,
– wrażliwość rynków na opóźnienia,
– złożona segmentacja rynków geograficznych,
– brak popytu w skali światowej.
2. *Przeszkody związane z zarządzaniem*:
– zróżnicowane zadania marketingowe,
– zintensyfikowane usługi lokalne,
– szybkie zmiany techniczne.
3. *Przeszkody instytucjonalne:*
– ze strony państwa,
– wynikające ze sposobu postrzegania lub dotyczące zasobów.

M.E. Porter zwraca uwagę, że chociaż podatność na globalizację jest cechą sektora, to czynnikami sprzyjającymi lub niesprzyjającymi globalizacji mogą być pewne cechy przedsiębiorstwa, m.in. charakter i wielkość zasobów, świadomość i kwalifikacje kadry, poziom techniki i technologii.

Posługując się przedstawioną wcześniej definicją sektora globalnego i listą czynników sprzyjających i niesprzyjających globalizacji, można w sposób poglądowy przedstawić bieżący potencjał globalizacyjny sektora jako wynik siły oddziaływania dwóch grup czynników: sprzyjających globalizacji i hamujących globalizację.

Do diagnozowania potencjału globalizacyjnego sektora można zastosować koncepcję pola sił i zmierzyć potencjał globalizacyjny poprzez badanie relacji między siłą oddziaływania czynników sprzyjających globalizacji i siłą oddziaływania czynników hamujących globalizację, skorygowanych możliwością wpływu przedsiębiorstw sektora na działanie tych sił. Potencjał globalizacyjny sektora jest tym większy, im silniejszy jest wpływ czynników sprzyjających i słabszy hamujących, a także kiedy uczestnicy sektora mają możliwość wpływania na te czynniki.

Koncepcja pomiaru potencjału globalizacyjnego opracowana przez G.S. Yipa, chociaż opiera się na klasyfikacji i definicji Portera, jest o wiele bardziej uporządkowana, lepiej zoperacjonalizowana i jej przydatność do badań jest w związku z tym większa. G.S. Yip wprowadza podział czynników globalizacyjnych na rynkowe, kosztowe, rządowe i konkurencyjne. Podział czynników globalizacyjnych przedstawiają tabele 3.1, 3.2, 3.3, 3.4.

[178] Tamże, s. 276–281.

Tabela 3.1

CZYNNIKI RYNKOWE GLOBALIZACJI

Czynniki	Mierniki
Podobieństwo potrzeb klientów	Stopień zbieżności potrzeb klientów na całym świecie. Udział procentowy w kosztach globalnego produktu kosztu elementów, które mogą być wspólne dla całego świata
Narodowi klienci globalni	Udział w ogólnoświatowym wolumenie sprzedaży klientów, którzy poszukują dostawców na całym świecie
Wielonarodowi klienci globalni	Udział w ogólnoświatowym wolumenie sprzedaży klientów, którzy centralnie dokonują zakupów lub selekcjonują dostawców
Globalne kanały dystrybucji	Udział w ogólnoświatowym wolumenie sprzedaży sieci dystrybucji opartej na zakupach centralnych
Transferowalny marketing	Odnoszony do każdego z elementów marketingu udział w rynku krajów, w których zagraniczne elementy marketingu-mix są akceptowane
Kraje wiodące	Liczba krajów najbardziej liczących się w „produkowaniu" innowacji

Źródło: G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 261.

Tabela 3.2

CZYNNIKI KOSZTOWE GLOBALIZACJI

Czynniki	Mierniki
Globalne korzyści skali i zasięgu	Udział w rynku światowym, zapewniający minimalną, z punktu widzenia opłacalności, skalę produkcji
Stroma krzywa doświadczenia i uczenia się	Procentowe zmniejszenie kosztów liczonych na jednostkę produkcji następujące wraz z podwojeniem skumulowanych umiejętności
Efektywność zaopatrzenia	Potencjalny procent oszczędności uzyskiwanych z tytułu centralnego robienia wszystkich zakupów
Usprawnienia logistyczne	Procentowy udział w cenach sprzedaży kosztów przewozów standardowymi trasami międzykontynentalnymi, z wyłączeniem opłat celnych i granicznych
Kosztowe zróżnicowanie krajów	Relacja krajów najtańszych do najdroższych dla: 1) kosztu w pełni wykorzystanej godziny pracy przy najpowszechniejszej formie pracy produkcyjnej 2) całkowitego kosztu jednostkowego produkcji
Wysokie koszty rozwoju produktu	Całkowity koszt rozwoju (bez marketingu) podstawowego nowego produktu, liczony jako udział w wartości sprzedaży zrealizowanej w całym cyklu życia produktu
Szybko zmieniające się technologie	Długość cyklu życia nowego, typowego produktu na rynku

Źródło: G.S. Yip, *Strategia globalna*..., wyd. cyt., s. 261.

Tabela 3.3

CZYNNIKI RZĄDOWE GLOBALIZACJI

Czynniki	Mierniki
Taryfy celne	Liczone jako udział w cenie sprzedaży przed ocleniem w średnim ujęciu globalnym
Subwencje	Liczone jako średni globalny udział w cenie sprzedaży przed subwencją, procentowy wpływ netto subwencjonowanych konkurentów na ceny sprzedaży
Bariery pozataryfowe	Wielkość rynku światowego niedostępna dla importu (w %)
Porównywalne standardy techniczne	Procentowy udział w ogólnym koszcie typowego produktu kosztu elementów technicznie kompatybilnych na całym świecie
Jednolite regulacje marketingowe	Udział w ogólnoświatowych wydatkach marketingowych danego sektora wydatków, ponoszonych na działania marketingowe dopuszczalne w każdym kraju
Konkurenci państwowi	Łączny udział w rynku globalnym wszystkich konkurentów będących własnością państwową
Klienci państwowi	Łączny udział w globalnych zakupach sektora klientów będących własnością państwową

Źródło: G.S. Yip, *Strategia globalna*..., wyd. cyt., s. 261.

Tabela 3.4

CZYNNIKI KONKURENCYJNE GLOBALIZACJI

Czynniki	Mierniki
Eksport	Procentowy udział eksportu w rynku światowym
Import	Procentowy udział importu w rynku światowym
Konkurenci z różnych kontynentów i krajów	Liczba kontynentów będących rynkami macierzystymi konkurentów globalnych
Współzależność krajów	Wolumen sprzedaży w każdym kraju uzależnionej od produkcji fabryk wytwarzających na więcej niż jeden rynek
Globalni konkurenci	Stopień stosowania przez konkurentów instrumentów strategii globalnej

Źródło: G.S. Yip, *Strategia globalna...*, wyd. cyt., s. 261.

Proponuje on zestaw kilkudziesięciu mierników globalizacji, który pozwoli oceniać potencjał globalizacyjny dowolnego sektora i porównywać różne sektory pod względem ich podatności na globalizację[179].

Wymienione mierniki globalizacji są spełniane w dużym stopniu przez takie dziedziny działalności, jak: przemysł motoryzacyjny, zwłaszcza sektor samochodów osobowych, przemysł komputerowy, produkcja samolotów cywilnych, elektronika użytkowa.

Mierniki potencjału globalizacyjnego sektora zostały przez G.S. Yipa zbadane, przekonsultowane i sprawdzone w ponad pięćdziesięciu przedsiębiorstwach, w krajach rozwiniętych, przy współudziale kierownictw tych przedsiębiorstw. Nie ma żadnej podstawy, aby wątpić w słuszność doboru czynników pomiaru i ich praktycznej operacjonalizacji.

[179] G.S. Yip, *Strategia globalna...*, wyd. cyt., s. 260 i nast.

Istnieje jednak potrzeba opracowania własnego zestawu narzędzi pomiaru potencjału globalizacyjnego sektora, ograniczenia zestawu mierników globalizacji do kilku lub kilkunastu, które jesteśmy w stanie oszacować na podstawie opracowanej przez nas analizy sektora. Problemem nierozstrzygniętym pozostaje dobór z listy G.S. Yipa mierników, które z jednej strony dobrze charakteryzowałyby potencjał globalizacyjny sektora, a z drugiej były łatwe do zmierzenia.

Opierając się na klasyfikacji mierników globalizacji G.S. Yipa, można spróbować dokonać pomiaru potencjału globalizacyjnego badanego sektora, który przedstawia tabela 3.5.

Tabela 3.5

OCENA PUNKTOWA POTENCJAŁU GLOBALIZACYJNEGO SEKTORA

Mierniki globalizacji	Ocena kształtowania się mierników w sektorze poziom/punktacja		
	Niski-1	Średni-2	Wysoki-3
1. Udział w kosztach globalnego produktu kosztów elementów, które mogą być wspólne dla całego świata	poniżej 30%	30–60%	powyżej 60%
2. Udział w kosztach marketingu działań akceptowanych na całym świecie	powyżej 30%	40–70%	powyżej 70%
3. Zróżnicowanie kosztów działalności w różnych krajach	małe	średnie	duże
4. Udział w światowym rynku zapewniający minimalną opłacalność produkcji w skali światowej	poniżej 5%	5–20%	powyżej 5%
5. Udział kosztów B+R w rocznych przychodach sektora	poniżej 2%	2–6%	powyżej 6%
6. Możliwość zmniejszenia kosztów z tytułu zakupów centralnych	poniżej 5%	5–30%	powyżej 30%
7. Efekt doświadczeń	słaby	średni	silny
8. Wpływ regulacji rządowych na produkcję i sprzedaż produktów sektora	duży	przeciętny	mały
9. Udział eksportu w rynku światowym	poniżej 10%	10–30%	powyżej 30%
10. Udział importu w rynku światowym	poniżej 10%	10–30%	powyżej 30%
11. Udział w wolumenie sprzedaży klientów dokonujących centralnych zakupów	poniżej 5%	5–30%	powyżej 30%
12. Udział w sprzedaży firm stosujących strategię globalną	poniżej 10%	10–30%	powyżej 30%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G.S. Yip, *Strategia globalna...*, rozdziały 1 i 9.

Wymienionym w tabeli 3.5 miernikom globalizacji nadano pewne miary, w celu ułatwienia określenia natężenia każdego z mierników. Podano, przy jakim poziomie miernika zaawansowanie sektora należy ocenić na 1 punkt (niskie), 2 punkty (średnie) i 3 punkty (wysokie). W miernikach trudno mierzalnych zastosowano skalę opisową. Tabela ta może być punktem wyjścia oceny punktowej potencjału globalizacyjnego sektora oraz narysowania jego obecnego i przyszłego profilu globalizacyjnego.

Rozbudowując zestaw narzędzi analizy potencjału globalizacyjnego, można opracować profil globalizacyjny sektora. Profil globalizacyjny jest graficznym przedstawieniem oceny potencjału globalizacyjnego na podstawie oceny zestawu kryteriów przyjętych do oceny. Narzędzie to może być zastosowane do charakterystyki obecnego i docelowego potencjału sektorów.

Określenie obecnego potencjału globalizacyjnego sektora nie wystarczy do zbudowania prawidłowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Potencjał ten z czasem ulega zmianie. Wiele sektorów, które dotychczas odznaczały się wyjątkowo niskim potencjałem globalizacyjnym, na skutek ujednolicenia standardów technologicznych i marketingowych, a także aktywnej promocji producentów i handlowców, nabyło wiele cech sektorów globalnych. Przykładem może być chociażby sektor jogurtów, soków czy niektórych wyrobów przemysłu mięsnego, mających dotychczas charakter sektorów narodowych, a co najwyżej regionalnych. G.S. Yip przestrzega, że nie należy pochopnie rezygnować z prób globalizacji w sektorach uznawanych obecnie za nieglobalne, ponieważ potencjał globalizacyjny sektora zmienia się z czasem, a duże firmy z sektora mogą swoim działaniem uczynić sektor bardziej podatny na globalizację. Ponadto różne czynniki sektora mogą działać odmiennie, jedne przyspieszać globalizację a inne ją spowalniać. Przedsiębiorstwo może opierać swoją strategię globalizacji działalności na tych czynnikach sektora, które są nośnikiem globalizacji[180]. W związku z tym ma sens pomiar obecnego i przyszłego potencjału globalizacyjnego sektora. Obecny potencjał globalizacyjny określa zaawansowanie globalizacyjne sektora, a przyszły potencjał określa natężenie mierników globalizacji przewidywane w przyszłości. Takie dynamiczne podejście do badania sektorów pozwoli porównywać zaawansowanie globalizacyjne sektora w kolejnych latach czy dekadach, a także porównywać dynamikę globalizowania się różnych sektorów.

Kolejnym problemem metodologicznym pomiaru potencjału globalizacyjnego jest wybór geograficznego zakresu rynku, którego ten pomiar dotyczy. Zdaniem G.S. Yipa czynniki globalizacji mogą mieć charakter krajowy, regionalny lub globalny. Wynika z tego, że pomiar potencjału globalizacyjnego może być dla tego samego sektora robiony w różnych wymiarach. Rozróżnienie to jest istotne szczególnie dla krajów typu *emerging markets*. Kraje te, ze względu na pewne zapóźnienie i zazwyczaj większy niż w krajach rozwiniętych zakres własności państwo-

[180] Tamże, s. 85.

wej i regulacji rządowych, mogą mieć niskie wskaźniki zaawansowania globalizacyjnego. Jednak w momencie ich wejścia w orbitę działania rynków rozwiniętych zostaną nagle wystawione na konkurowanie w sektorach o dużo wyższym potencjale globalizacyjnym. Pomiar potencjału globalizacyjnego rynków docelowych pozwoli określić przyszłe wyzwania konkurencyjne i prognozować tempo globalizacji sektorów na rynku narodowym oraz na przyszłych rynkach eksportowych.

Uważa się za niepoprawne szacowanie potencjału globalizacyjnego na różnych poziomach: świata, regionu i kraju. Przyjmuje się najczęściej potencjał globalizacyjny sektora szacowany w skali całego świata. Zróżnicowane warunki działania na określonym rynku regionalnym lub lokalnym powinny być traktowane jako czynniki zachęcające lub zniechęcające firmy międzynarodowe do lokowania swojej działalności na określonym rynku, a niejako czynniki osłabiające lub wzmacniające potencjał globalizacyjny sektora.

3.5. WSPÓŁISTNIENIE PROCESÓW GLOBALIZACJI KONKURENCJI I PRZEDSIĘBIORSTWA

Dążenie przedsiębiorstwa do wzrostu konkurencyjności związane jest ściśle z koniecznością sformułowania celów strategicznych, a następnie z określeniem sposobów ich realizacji. W ciągu ostatnich kilkunastu lat wspomniany proces objął wszystkie dziedziny życia gospodarczego. Spowodowało to powstanie tendencji rozwoju przedsiębiorstwa, opartego na mechanizmach, regulujących alokacje zasobów w skali globalnej. Tym samym, zaczęło zmieniać się podejście do formułowania strategii w samym przedsiębiorstwie, które aby przetrwać i efektywnie działać w konkurencyjnym otoczeniu, powinno w swojej strategii rozwoju uwzględniać proces globalizacji, w tym także konkurencji.

W ogólnym sensie globalizacja to proces, na który składają się działania lub zjawiska o wymiarze ogólnoświatowym. Natomiast w znaczeniu ekonomicznym globalizacja odnosi się do działalności gospodarczej, gospodarki, rynków branżowych, gałęzi gospodarki, przedsiębiorstw i konkurencji.

Pomimo pogłębiającej się indywidualizacji regionów gospodarki światowej występują procesy i tendencje rozwojowe o charakterze globalnym. Podstawowe paradygmaty gospodarowania są nadal takie same, tj. stosowanie zasady optymalizacji, poszukiwania zbytu dla wytwarzanych dóbr w warunkach różnych form konkurencji rynkowej, określanie właściwych współczynników technologicznych itp. Jednak zmieniają się warunki międzynarodowej współpracy, występują nowe procesy, obejmujące nowe formy kooperacji o szerszym zakresie niż dotychczas.

Autorzy, zajmujący się problematyką globalizacji gospodarczej, postrzegają rynek światowy jako całość i koncentrują uwagę na firmach globalnych i ich wynikach finansowych w kontekście rosnącej współzależności, jaka powstaje między

poszczególnymi firmami globalnymi. Ponadto badają wzajemne oddziaływanie samych firm globalnych i ich otoczenia[181].

W świetle prowadzonych rozważań na temat konkurencyjności przedsiębiorstwa szczególnego znaczenia nabierają procesy globalizacji konkurencji w powiązaniu z procesem globalizacji przedsiębiorstwa, oznaczającym koncepcję takiego zarządzania przedsiębiorstwem, które jest zorientowane na światowe rynki zbytu oraz bazuje na światowych czynnikach produkcji[182]. Orientacja na światowe rynki zbytu powoduje likwidację istniejących niedoborów na jednych rynkach krajowych i nadwyżek na innych, a związana z tym orientacja na światowe czynniki produkcji stwarza podstawy do wzrostu efektywności i kreowania innowacyjności znacznie skuteczniejszej niż w skali krajowej. Przedsiębiorstwa produkujące na rynki światowe, mają nad przedsiębiorstwami krajowymi przewagę, wynikającą z ich dostępu do światowych rynków zbytu oraz do rynków czynników produkcji.

Proces globalizacji przedsiębiorstwa wynika ze zmian, zachodzących we współczesnym świecie, co szczególnie dotyczy tych o charakterze postępu technicznego. Również zmiany jakości życia społecznego oraz politycznego przyczyniły się do powstania korzystniejszych warunków współpracy międzynarodowej. Wypracowano nowe metody kooperacji, którym towarzyszą coraz skuteczniejsze metody konkurencji. Spowodowało to konieczność tworzenia strategii rozwoju przedsiębiorstw z wykorzystaniem wszelkich dostępnych metod gry konkurencyjnej.

Globalizacja przedsiębiorstw, polegająca na zarządzaniu w skali globalnej, powoduje ich umiędzynarodowienie. Oznacza to zaangażowanie przedsiębiorstw w międzynarodową działalność handlową oraz produkcyjną oraz możliwość świadczenia wszelkiego rodzaju usług, zarówno materialnych, jak i niematerialnych (bankowość, finanse).

Przedsiębiorstwo, podlegające procesowi globalizacji, uznaje się za jedną z niewielu organizacji zdolnych do szybkiego przystosowania się do współczesnego świata[183], rządzącego się regułami konkurencji rynkowej, której przedmiotem jest globalne przywództwo. W wyniku procesów zachodzących w systemie gospodarki światowej przedsiębiorstwa stały się kluczowymi podmiotami ekonomicznymi. Konkretne przyczyny owego stanu rzeczy są następujące:

– wysoka elastyczność przedsiębiorstw, polegająca na umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków, a przede wszystkim do nowego procesu globalizacji. Wdrażanie strategii globalizacji w przedsiębiorstwach było łatwiejsze niż jej urzeczywistnianie przez rządy, parlamenty, związki zawodowe, czy uniwersytety;

---

[181] D. Filar, *Przedsiębiorstwa globalne i ich sojusze strategiczne na rynku europejskim*, [w:] *Polska-Unia Europejska. Problemy prawne i ekonomiczne*, red. K. Gawlikowska-Heuckel, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 1999, s. 102.

[182] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy...*, wyd. cyt., s. 196 i 317.

[183] Grupa Lizbońska..., wyd. cyt., s. 101.

– przywiązywanie przez społeczeństwa w ostatnim czterdziestoleciu coraz większej wagi do konieczności wzrostu produkcji, spowodowało, że dominują przedsiębiorstwa, które te dobra wytwarzają;

– nieprzydatność analiz światowych statystyk przepływów handlowych między krajami, ponieważ jedna trzecia transakcji handlowych odbywała się między firmami, traktowanie światowej gospodarki jako systemu wolnej wymiany i przepływów nie odpowiada procesom, zachodzącym w rzeczywistości gospodarczej[184];

– utrata kontroli przez rządy oraz instytucje narodowe nad większością czynników i procesów, determinujących gospodarczy rozwój kraju (np. poziom zatrudnienia) w przeciwieństwie do przedsiębiorstw ponadnarodowych, które są w stanie kontrolować zarówno przebieg, jak i skalę wspomnianych procesów, przyczynia się to do powstawania zupełnie nowych powiązań między firmą a państwem[185].

Proces globalizacji przedsiębiorstwa, współistniejąc z procesem globalizacji mechanizmów konkurencji, spowodował w przedsiębiorstwach prowadzących działalność na rynkach ponadnarodowych wzrost zainteresowania kreowaniem własnej konkurencyjności. Związana jest z tym konieczność określenia właściwej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, w której konkurencyjność byłaby jednym z istotniejszych jej elementów. Opracowanie strategii przedsiębiorstwa oznacza dokonanie wyboru działalności, poprzez którą chce być ono obecne na rynku, a następnie określenie zasobów, jakie są mu niezbędne do przetrwania i rozwoju[186]. Przyjęcie proponowanych wyznaczników jako podstawowych w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa, umożliwia skupienie uwagi na dwóch aspektach formułowanej strategii:

1) przynależności przedsiębiorstwa do określonej grupy producentów lub dziedziny aktywności (*corporate strategy*). Dokonywane w tym zakresie wybory strategiczne prowadzą do wchodzenia przedsiębiorstwa do takiego lub innego sektora lub wychodzenia z niego, aby utrzymać odpowiednio zrównoważony portfel produktów,

2) działania przedsiębiorstwa na rynku podejmowane w celu osiągnięcia przez nie korzystnej pozycji konkurencyjnej w danym sektorze (*business strategy*).

Z drugim aspektem strategii przedsiębiorstwa związane jest ścisłe określenie celu jego działalności, sformułowane jako „osiągnięcie korzystnej pozycji konkurencyjnej". Do skutecznego osiągnięcia tak sformułowanego celu, konieczne wydaje się wstępne określenie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Korzystna pozycja konkurencyjna" związana jest zarówno z koniecznością przetrwania, jak i rozwojem przedsiębiorstwa. Ponadto w równym stopniu opiera się na dwóch podstawowych źródłach informacji, a mianowicie na dobrej znajomości

---

[184] Tamże, s.102–103.

[185] A.G. McGrew, P. Lewis, *Globalization and the Nation States*, Policy Press, Cambridge 1992, s. 221.

[186] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą*... wyd. cyt., s. 25.

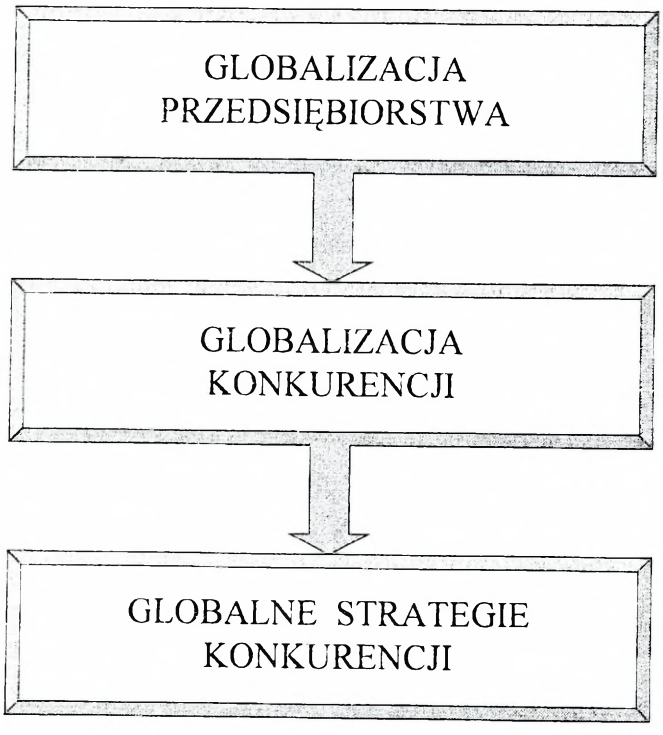
dziedziny prowadzonej działalności oraz na właściwej ocenie własnej siły. Określenie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa daje podstawy do spełnienia tego drugiego warunku.

3.6. GLOBALNE STRATEGIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Globalizacja przedsiębiorstwa pociągnęła za sobą globalizację konkurencji. Powoduje to konieczność opracowania nowych strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa, uwzględniających globalny charakter jego otoczenia. Zależności te przedstawia schemat 3.3.

Schemat 3.3

ZALEŻNOŚĆ MIĘDZY GLOBALIZACJĄ PRZEDSIĘBIORSTWA I GLOBALIZACJĄ KONKURENCJI A GLOBALNYMI STRATEGIAMI KONKURENCJI



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.G. Yip, *Strategia globalna...*, wyd. cyt.

Strategia globalna to taka, w której określony region traktuje się jako jeden, identyczny rynek[187]. Strategie globalne różnią się istotnie od strategii narodowych. Stosunki przedsiębiorstwa z jego otoczeniem stanowią podstawę strategii, a jej skuteczność zależy od tego, czy dane przedsiębiorstwo robi to, czego rywale nie mogą robić lub nie potrafią[188]. Globalna strategia odniesiona do konkurencji musi więc stanowić sekwencję, wynikających z siebie, realizowanych decyzji, które składają się na konsekwentny i zwarty układ zachowań przedsiębiorstwa w globalnym otoczeniu.

W ciągu ostatnich czterdziestu lat nastąpiła ewolucja poglądów na zagadnienia związane z globalizacją przedsiębiorstwa. W latach sześćdziesiątych zostały opublikowane wyniki badań[189], których przedmiotem była analiza współzależności trzech systemów: otoczenia, strategii rozwoju przedsiębiorstw oraz struktur zarządzania przedsiębiorstw. A.D. Chandler stwierdził, że strategia rozwoju determinuje zmiany struktury zarządzania, natomiast wspólną determinantą zarówno strategii, jak i struktury zarządzania są zmiany otoczenia, a w szczególności rynku. Badania przywołanego w tym miejscu ekonomisty stanowią podstawę do wyodrębnienia trzech zasadniczych etapów rozwoju przedsiębiorstwa, a mianowicie[190]:

– *produkcyjnego*, polegającego na produkcji masowej (w Stanach Zjednoczonych – lata 1900–1930),

– *marketingowego*, polegającego na stosowaniu masowego marketingu (lata 1930–1950),

– *globalnego*, polegającego na stosowaniu marketingu totalnego związanego z globalizacją przedsiębiorstwa (lata od 1950 roku).

Etap globalny rozwoju przedsiębiorstwa, prowadzącego działalność na rynku międzynarodowym, stwarza konieczność poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej. Tkwią one głównie w (schemat 3.4)[191]:

– różnicach w rachunku nakłady–efekty w poszczególnych krajach,

– efektach skali produkcji,

– efektach zakresu działalności produkcyjnej, wynikających z faktu, że koszty łącznego wytwarzania dwóch lub więcej wyrobów są niższe niż w wypadku produkcji odrębnej dla każdego wyrobu.

---

[187] P. Manorek *Strategie firm w świetle internacjonalizacji gospodarki*, materiały konferencyjne Konferencji Młodych Pracowników Nauki pt. „Współczesne trendy rozwoju a zachowania organizacji", Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 20 października 1998, s. 18.

[188] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 38.

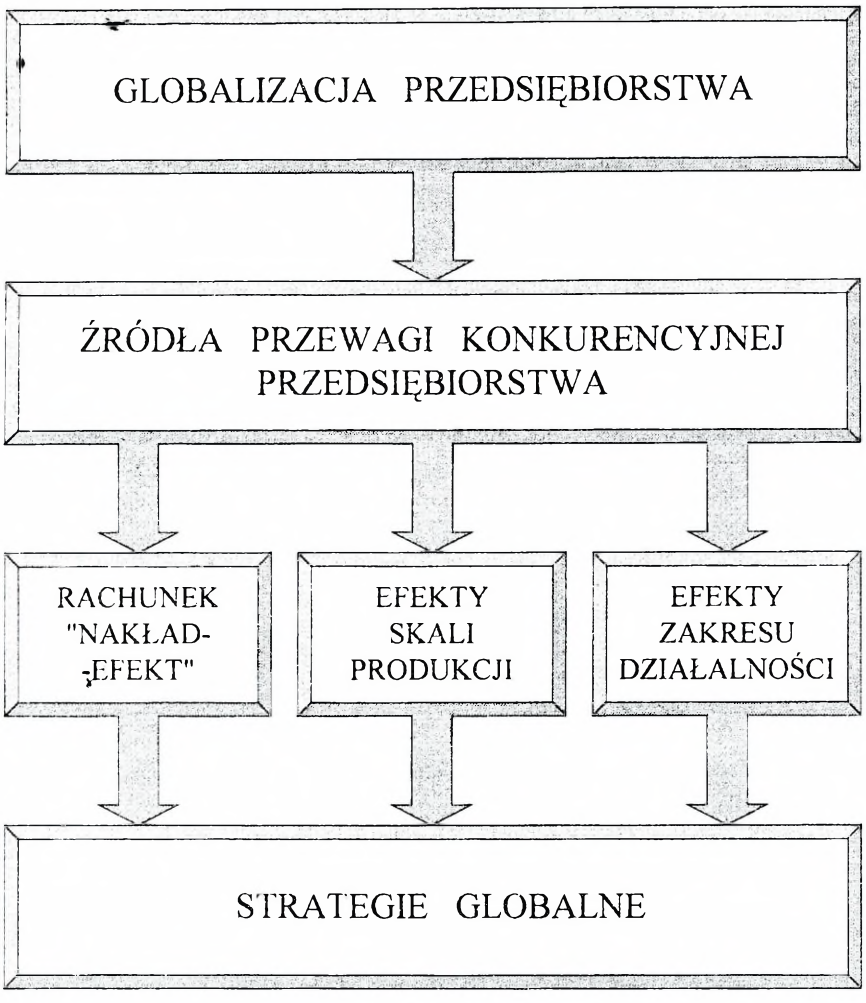
[189] A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962, s. 121.

[190] H.I. Ansoff, E. McDonnel, *Implementic Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990 s. 3–8.

[191] S. Ghoshal, *Global Startegy: An Organizing Framework*, t. 8, SMJ 1987, s. 39.

Schemat 3.4

WSPÓŁZALEŻNOŚĆ: GLOBALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA – STRATEGIE GLOBALNE



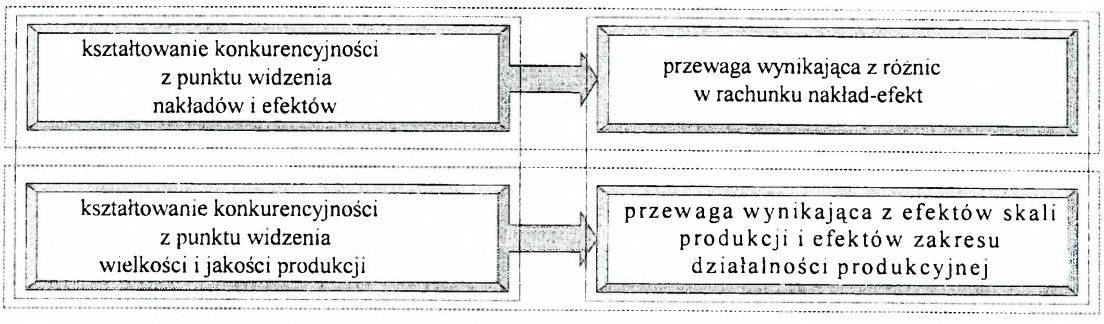
Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Ghoshal, *Global Startegy: An Organizing Framework*, t. 8, SMJ 1987, s. 39.

Ustosunkowując się do przedstawionych przez S. Ghoshala źródeł przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa, działającego na rynku globalnym, można zauważyć istnienie współzależności między procesem globalizacji a strategiami globalnymi, które powinno formułować przedsiębiorstwo, aby na tym rynku prowadzić efektywną działalność. Ponadto istnieje współzależność między źródłami przewag konkurencyjnych a zaproponowanymi rodzajami konkurencyjności (szczegółowo omówionymi przy badaniu wpływu rodzaju decyzji produkcyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstwa). Kształtowanie kosztowej konkurencyjności, zarówno z punktu widzenia nakładów, jak i efektów, wiąże się z przewagą, wynikającą z różnic w rachunku nakłady–efekty, występujących w poszczególnych

krajach. Natomiast kształtowanie konkurencyjności z punktu widzenia wielkości oraz jakości produkcji związane jest w istotnym zakresie z efektami skali produkcji oraz efektami zakresu działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa (schemat 3.5).

Schemat 3.5

WPŁYW RODZAJÓW KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA NA ŹRÓDŁA PRZEWAG KONKURENCYJNYCH



Opracowanie własne.

Przedstawiony model rozwoju przedsiębiorstwa został opracowany przez A.D. Chandlera na podstawie badań rozwoju przedsiębiorstw amerykańskich w długim okresie[192]. Analiza zachowań strategicznych przedsiębiorstw amerykańskich pozwoliła na wyodrębnienie wyraźnych etapów rozwoju, które charakteryzowały się określonymi strategiami w etapie (schemat 3.6):

– *produkcyjnym* – koncentracja na jednym produkcie i działalność na rynku krajowym,

– *marketingowym* – ekspansja geograficzna i integracja pionowa,

– *globalnym* – dywersyfikacja globalna związana z różnicowaniem rynków zbytu (dywersyfikacja geograficzna) lub/i różnicowaniem struktury produkcji.

Formułowane są opinie o większej efektywności strategii dywersyfikujących rynki zbytu od strategii dywersyfikujących strukturę produkcji. Na ogół jednak przedsiębiorstwa stosują jednocześnie obie wymienione strategie, choć badania wykazują, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysoką rynkową dywersyfikacją uzyskują wyraźnie lepsze wyniki ekonomiczne w stosunku do przedsiębiorstw, w których jej poziom jest niski[193].

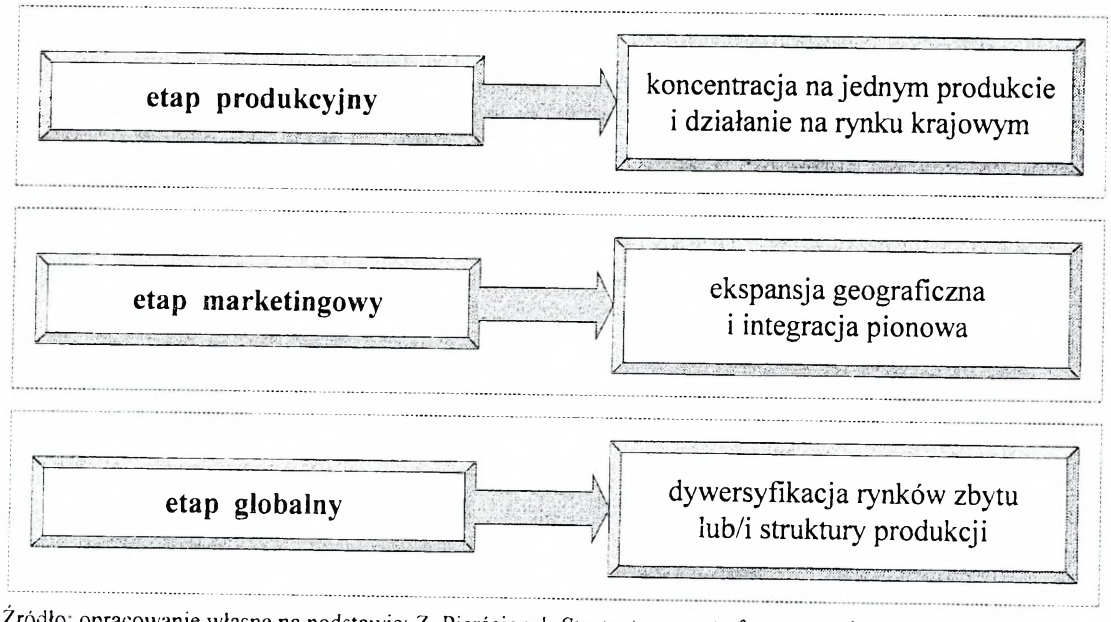
Twierdzi się również, że globalizacja to kierunek rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, który następuje już po pierwszym etapie, którym jest specjalizacja oraz prowadzenie działalności na rynku krajowym. Etap globalny rozwoju przedsiębiorstwa odbywa się poprzez strategię globalnej dywersyfikacji, która może być

[192] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy...*, wyd. cyt., s. 228.

[193] W.Ch. Kim, *Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance*, SMJ 1989, t. 10, s. 380–395.

Schemat 3.6

ZALEŻNOŚĆ MIĘDZY ETAPAMI A STRATEGIAMI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Pierścionek *Strategie rozwoju firmy...*, wyd. cyt.

realizowana metodą wewnętrzną lub zewnętrzną. Pierwsza z wymienionych polega na ekspansji na rynki zagraniczne z wykorzystaniem zasobów własnych, natomiast druga opiera się na międzynarodowych połączeniach przedsiębiorstw, powoływaniu wspólnych międzynarodowych przedsięwzięć, zawiązywaniu takich kontraktów i porozumień międzynarodowych[194].

Istnieją czynniki, które warunkują rozwój współczesnych procesów globalizacyjnych. Wymienia się wśród nich[195]:

– *istnienie klienta globalnego* – preferencje konsumentów są podobne i nie jest ważne w jakiej części globu zlokalizowane jest dane przedsiębiorstwo, oferujące im swoje produkty;

– *nakłady na rozwój o charakterze postępu technicznego* – dążenie do prowadzenia działalności na rynku globalnym związane jest z koniecznością ponoszenia relatywnie wysokich nakładów na badania i rozwój (R+D);

– *dążenie do obniżania kosztów* – oznacza to umieszczanie zakładów wytwórczych w rejonach tanich czynników produkcji.

---

[194] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, wyd. cyt., s. 320.

[195] D. Filar, *Przedsiębiorstwa globalne i ich sojusze strategiczne na rynku europejskim*, [w:] *Polska-Unia Europejska. Problemy prawne i ekonomiczne*, red. K. Gawlikowska-Heuckel, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 1999, s. 102.

Podstawowe strategie rozwoju przedsiębiorstw, prowadzących działalność na rynkach międzynarodowych, dzieli się na wielonarodowe oraz globalne[196]. Formułowanie strategii wielonarodowych poprzedza założenie, że rynki krajów różnią się istotnie pod względem gustów i preferencji klientów, reguł konkurencji, uwarunkowań społecznych, prawnych i politycznych. W związku z tym cechy produktu i metody marketingu muszą być dostosowane do gustów i preferencji konsumentów danego kraju, a bieżąca działalność oraz strategia konkurencji muszą być dostosowane do lokalnej specyfiki. Przyjęcie wielonarodowej strategii rozwoju oznacza decentralizację produkcji, marketingu oraz decyzji strategicznych, a w konsekwencji – ekspansję na rynku zagranicznym.

Natomiast w strategiach globalnych rozwoju przedsiębiorstwa przyjmuje się założenie, że rynki krajów, na których prowadzi ono swoją działalność, nie różnią się istotnie między sobą co do gustów i preferencji klientów oraz warunków otoczenia. W związku z tym przedsiębiorstwo produkuje wyroby jednorodne na wszystkie lokalne rynki krajowe, stosując jednorodne metody marketingowe. Przyjęcie strategii globalnej oznacza prowadzenie przez przedsiębiorstwo działalności tylko w tych krajach, w których relacje między efektami a nakładami (głównie kosztami ponoszonymi na prowadzoną działalność) są najkorzystniejsze. Przedsiębiorstwo stosujące strategię globalną charakteryzuje się silną koncentracją produkcji w celu osiągnięcia efektów skali, znacznie większą od przedsiębiorstwa, w którym przyjęto strategię wielonarodową (tabela 3.6).

Tabela 3.6

POZYTYWNE I NEGATYWNE SKUTKI STRATEGII WIELONARODOWEJ ORAZ GLOBALNEJ

Strategia	Koszty wytwarzania	Koszty zarządzania	Strategiczna koordynacja	Dostosowanie do konsumenta
Wielonarodowa	wysokie	niskie	niska	wysokie
Globalna	niskie	wysokie	wysoka	niskie

Źródło: Ch.Hill, G. Johnes, *Strategic Management*, Houghton Mifflin Comp., Boston 1992, s. 245.

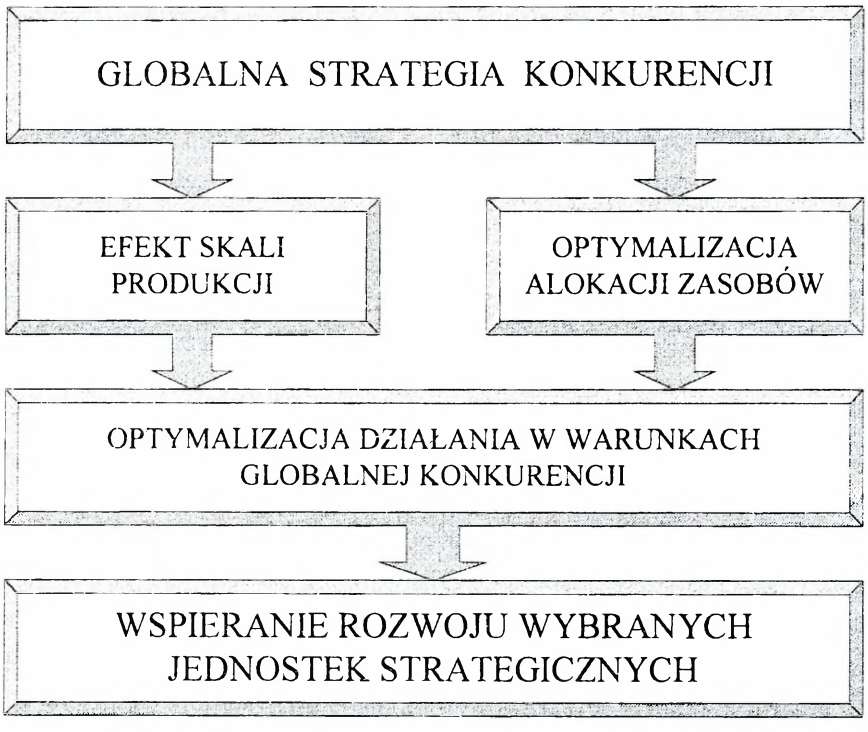
Korzystne skutki stosowania strategii wielonarodowej są związane z możliwością dopasowania wyrobu, metod marketingowych, metod zarządzania oraz strategii konkurencji do lokalnych warunków istniejących na rynku krajowym. Daje to podstawy do opracowywania dokładnych analiz rynku, co umożliwia szybkie reak-

[196] T. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review", May-June 1983, s. 382.

cje dostosowawcze przedsiębiorstwa. Ponadto przyjęcie strategii wielonarodowej daje przedsiębiorstwu podstawy do lepszej – niż w wypadku strategii globalnej – współpracy z kadrą menedżerską kraju, w którym prowadzi działalność. Niekorzystne skutki przyjęcia strategii wielonarodowej przez przedsiębiorstwo są związane z mniejszymi możliwościami osiągania efektów skali produkcji i trudnościami związanymi z optymalną alokacją zasobów produkcyjnych. Skutkiem są wyższe koszty produkcji od kosztów osiąganych przez przedsiębiorstwo realizujące strategię globalną. W konsekwencji możliwości przepływu gotówki między jednostkami strategicznymi wspierającymi rozwój wybranych jednostek są mniejsze w wypadku strategii wielonarodowej. Skutki realizacji globalnej strategii konkurencji przedstawia schemat 3.7.

Schemat 3.7

POZYTYWNE SKUTKI REALIZACJI GLOBALNEJ STRATEGII KONKURENCJI



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ch. Hill, G. Johnes, *Strategic Management*, Houghton Mifflin Comp., Boston 1992, s. 295–305.

Przewaga strategii globalnej nad strategiami narodowymi, polegająca na ponoszeniu relatywnie niskich kosztów wytwarzania, tkwi głównie w możliwości kształtowania przez przedsiębiorstwo kosztowej konkurencyjności, w równym zakresie związanej z nakładami, jak i osiąganymi efektami. Natomiast wysokie

koszty zarządzania wskazują na konieczność szczególnego traktowania zasobów ludzkich, które w istotnym zakresie mają wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Relatywnie niskie dostosowanie do klienta stawia przed przedsiębiorstwem, dążącym do skutecznego działania na rynku międzynarodowym, nowe wyzwania i stwarza konieczność wpływania na poziom własnej konkurencyjności poprzez wzrost jakości oferowanych dóbr. To z kolei jest ściśle związane z wymogiem określenia obszaru dominacji przedsiębiorstwa w silnej korelacji z potrzebami zgłaszanymi przez rynek globalny, który nie jest prostą sumą rynków lokalnych.

Wiedza o pozytywnych i negatywnych skutkach obu rodzajów strategii rozwoju przedsiębiorstw, działających w skali międzynarodowej, niezbędna jest w trakcie podejmowania decyzji o wyborze kierunku działalności produkcyjnej i marketingowej przedsiębiorstwa. Najczęściej jednak przedsiębiorstwa stosują strategie hybrydowe, stanowiące kompilacje elementów strategii wielonarodowej i globalnej[197]. Przewaga jednej strategii nad drugą w całości strategii rozwoju przedsiębiorstwa zależy od prawidłowej analizy korzyści, która w danej, konkretnej sytuacji stanowić będzie istotną determinantę wyboru. Stosowanie strategii wielonarodowej wynika głównie z:

– istotnych różnic gustów i preferencji konsumentów w poszczególnych krajach,

– zróżnicowania poziomu rozwoju infrastruktur narodowych,

– nierównomiernego poziomu rozwoju kulturowego,

– odmiennej polityki gospodarczej każdego z krajów.

Natomiast nacisk na stosowanie strategii globalnej wynika z:

– potrzeby integracji działalności gospodarczej w związku z istnieniem rynków uniwersalnych,

– potrzeby obniżania kosztów wytwarzania i dystrybucji,

– konieczności koordynacji działań w celu skutecznego przeciwdziałania różnym rodzajom konkurencji rynkowej.

Dążenie przedsiębiorstwa do prowadzenia działalności na rynku globalnym jest ściśle związane z tworzeniem globalnego wymiaru podstawowych funkcji gospodarczych, w tym finansowych, marketingowych i badawczo-rozwojowych oraz z tworzeniem infrastruktury informatycznej dostosowanej do działalności w skali światowej[198].

Wśród wielu strategii globalnych uwzględniających charakter konkurencji na rynkach cząstkowych Z. Pierścionek wyróżnia następujące metody ekspansji globalnej[199]:

---

[197] C.K. Prohalad, *The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*, Free Prees, New York 1987, s. 24.

[198] M. Strużycki, *Globalizacja rynków a przemiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania, Toruń 1998; *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Haffer, Wyd. UMK, Toruń, s. 200.

[199] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy...*, wyd. cyt., s. 322.

– *eksport* – tradycyjna metoda ekspansji międzynarodowej, pozwalająca przedsiębiorstwu na dostosowanie się do rynków zagranicznych i zagranicznej konkurencji;

– *licencjonowanie* – umowa, według której zagraniczny licencjobiorca nabywa (za ustaloną opłatą) prawo do wytwarzania i sprzedawania wyrobów przedsiębiorstwa udzielającego licencji;

– *franszyzę* – sprzedaż ograniczonych praw do używania nazwy firmy z licencjonowaniem;

– *joint-ventures* (wspólne przedsięwzięcie) – tworzenie nowego przedsiębiorstwa z wydzielonych środków założycieli;

– *filię lub oddział za granicą* – przekształcenie danego przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwo międzynarodowe (korporację międzynarodową).

Według D. Filara budowanie przedsiębiorstw globalnych przejawia się[200]:

– powoływaniem przez danego producenta w ramach eksportu bezpośredniego (*direct exporting*) własnych filii handlowych (*sales subsidiary*) w różnych punktach świata;

– udzielaniem licencji (*licensing arrangement*), która podlega ciągłym odnowieniom, uzupełnianym stałymi dostawami komponentów (*continuing supply of components*), wspólną organizacją dystrybucji, dostępem do projektów badawczo-rozwojowych licencjodawców itp.;

– rozszerzaniem kontraktów „pod klucz" (*turnkey – plus contract*), tzn. że wykonawca danego obiektu na podstawie takiego kontraktu nie tylko buduje, wyposaża go w technologię i know-how, ale również szkoli przyszłych pracowników lub zatrudnia na pewien czas własną kadrę oraz przyjmuje na siebie ciężar ponoszenia opłat za realizację kontraktu, w postaci dostarczonego przez nowo wybudowany zakład produktu i prowadzi dalszy jego zbyt za pośrednictwem własnego systemu dystrybucji;

– budowaniem międzynarodowych porozumień franszyzowych (*International franchise arrangement, International franchising)*, w których występuje silny, wzajemny wpływ franszyzobiorcy (franchisee) i franszyzodawcy (franchisor), sprzyjający przystosowywaniu się danej firmy (działającej dotychczas poza granicami danego kraju) do warunków lokalnych. Istotnym warunkiem tego procesu jest możliwość korzystania przez firmę ze źródeł zaopatrzenia, w wyniku czego, na skutek stawianych wymogów jakościowych, powstają przeobrażenia w samych źródłach;

– uruchamianiem produkcji kontraktowej (*contract manufacturing*), która bywa również określana jako podzlecenie międzynarodowe (*international subcontracting*), polegające na tym, że firma z jednego kraju lokuje w firmie zagranicznej zamówienie produkcyjne na towary, które są następnie sprzedawane pod znakiem firmowym i w sieci handlowej zamawiającego;

---

[200] D. Filar, *Przedsiębiorstwa globalne...*, wyd. cyt., s.105–110.

– tworzeniem przedsiębiorstw będących współwłasnościowymi przedsięwzięciami wspólnymi (*equity joint venture*), które zajmują się wytwarzaniem produktu, wniesionego przez jednego z partnerów albo elementów do tego produktu. Korzyści uzyskuje zarówno partner w kraju a posiadający dostęp do globalnej sieci partnera zewnętrznego w zakresie technologii i zbytu, jak również partner zewnętrzny, który rozszerza działalność na nowym rynku;

– tworzeniem filii produkcyjnych w 100% stanowiących własność firmy macierzystej (*wholly owned manufacturing subsidiaries*). Filie mogą powstawać na dwa sposoby: albo w drodze nabycia (wykupu) w całości istniejącego już przedsiębiorstwa i zaadaptowania go do własnych celów (*acquisition*) albo poprzez budowę od podstaw nowych zakładów (*greenfield establishment*), w obu wypadkach filia jest mocno osadzona w rynku globalnym i jednocześnie trwale zakotwiczona na lokalnych rynkach: pracy i surowcowym.

Globalne strategie konkurencji są opracowywane przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku międzynarodowym. Wśród metod ekspansji na tym rynku za metodę najskuteczniejszą przyjęło się uważać tworzenie filii lub/i oddziałów za granicą, które określane są również jako inwestycje bezpośrednie (w odróżnieniu od inwestycji tzw. portfelowych, polegających na zakupach mniejszościowych pakietów akcji). Oznacza to tworzenie przedsiębiorstwa wielonarodowego (jeżeli dotychczas było ono krajowe) lub dalszy jego rozwój (jeżeli miało już charakter wielonarodowy). Przez przedsiębiorstwo wielonarodowe (inaczej: korporację międzynarodową, globalną, transnarodową, ponadnarodową, multinarodową) rozumie się takie, które kontroluje aktywa zlokalizowane w dwóch lub większej liczbie krajów. Współcześnie przedsiębiorstwa międzynarodowe kształtują procesy integracyjne zachodzące w gospodarkach poszczególnych krajów. Przedsiębiorstwa wielonarodowe kierują swoją ekspansję głównie do krajów wysoko rozwiniętych, choć ważną rolę odgrywają również inwestycje bezpośrednie, lokalizowane w krajach rozwijających się. Skutki ekspansji ekonomicznej przedsiębiorstw wielonarodowych są następujące[201]:

– transfer technologii i systemów organizacji i zarządzania;

– wzrost produkcji, w szczególności wyrobów nowoczesnych o wysokiej jakości oraz wzrost eksportu;

– rozbudowa i unowocześnienie infrastruktury;

– wzrost zatrudnienia, podnoszenie kwalifikacji i dyscypliny pracy zatrudnionych;

– aktywizacja lokalnego biznesu i ożywienie mechanizmów konkurencji;

– rozszerzenie kontaktów zagranicznych lokalnych przedsiębiorstw i rozwój systemu informacji gospodarczej;

– ochrona środowiska naturalnego.

---

[201] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy...*, wyd. cyt., s. 326–330.

Wśród wymienionych skutków ekspansji ekonomicznej przedsiębiorstw wielonarodowych można wyodrębniać zawsze czynniki, które kształtują konkurencyjność tych przedsiębiorstw. W wyniku ich ekspansji nastąpił znaczny wzrost zainteresowania Polską jako miejscem lokowania inwestycji przez przedsiębiorców zagranicznych. Wpłynęło na to obniżenie poziomu ryzyka inwestycyjnego, głównie w efekcie[202]:

– poprawy wskaźników ogólnoekonomicznych kraju,

– liberalizacji przepisów prawnych, związanych z tworzeniem warunków do prowadzenia działalności przez inwestorów zagranicznych,

– podniesienia standardów życia,

– zmian mentalnościowych polskiego społeczeństwa.

Szczególnym zainteresowaniem inwestorów zagranicznych cieszą się alianse strategiczne z polskimi przedsiębiorstwami, czyli długoterminowe umowy między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, zawarte na zasadach partnerstwa (adekwatności czerpanych korzyści do wkładu partnerów przy zachowaniu odrębności organizacyjnej). Najczęściej przyjmują one formy niekapitałowe (np. *franchisingu*) oraz kapitałowe (np. *joint venture*) lub mniejszościowy wykup[203].

Badania dotyczące aliansów strategicznych z partnerami zagranicznymi i wpływu tych aliansów na działalność polskich przedsiębiorstw w latach dziewięćdziesiątych dają podstawy do sformułowania następujących wniosków[204]:

– nastąpiło umocnienie pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw,

– zmieniły się zachowania rynkowe przedsiębiorstw krajowych,

– w wyniku intensyfikacji działań marketingowych, w tym także promocyjnych,

– uruchomiono procesy innowacyjne,

– nastąpiły zmiany strukturalne przedsiębiorstw polskich, prowadzące do głębokiej restrukturyzacji.

Podsumowując badania wpływu aliansów strategicznych na działalność polskich przedsiębiorstw stwierdzono, iż silniejszy wpływ mają one na restrukturyzację organizacyjną tych przedsiębiorstw, natomiast słabszy – na restrukturyzację rynkową[205].

Ponadto podkreśla się znaczenie powstawania aliansów strategicznych i ich wpływu na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, twierdząc, że różne formy

---

[202] Z. Dworzecki, J. Cygler, T. Kalinowski, A. Nowak, S. Umiński, *Mapa ryzyka inwestycyjnego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa-Gdańsk 1987, s. 36–92.

[203] J. Cygler, *Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej*, „Przegląd Organizacji" 1995, nr 4, s. 17–20.

[204] J. Cygler, *Wpływ polsko-zagranicznych aliansów strategicznych na strategię rynkową oraz system zarządzania partnerów polskich*, materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania, Toruń 1998; *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Haffer, Wyd. UMK, Toruń 1998, s. 306–310.

[205] Tamże, s. 312.

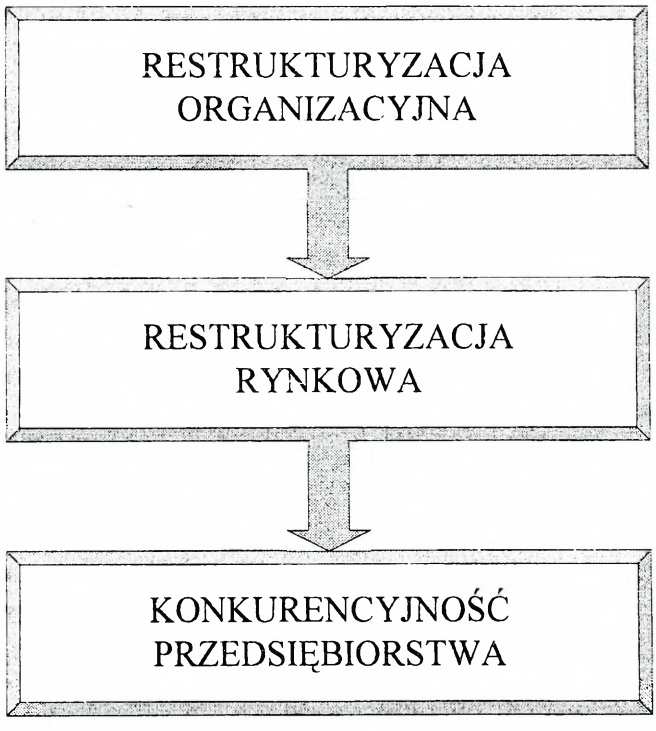
koncentracji mogą być dla nich korzystne, zarówno w krótkiej, jak i dłuższej perspektywie.

W długim okresie realizując cel strategiczny przedsiębiorstwa formułowany jako wzrost konkurencyjności, alianse strategiczne sprzyjają procesom dostosowawczym polskich przedsiębiorstw, które dążą do sprostania wymogom gry rynkowej, obowiązującym na rynku Unii Europejskiej.

Ustosunkowując się do powyższych wniosków, można stwierdzić, że restrukturyzacja organizacyjna jest warunkiem restrukturyzacji rynkowej, która służy wzrostowi konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Zależności te przedstawia schemat 3.8.

Schemat 3.8

ZALEŻNOŚĆ MIĘDZY RESTRUKTURYZACJĄ ORGANIZACYJNĄ I RYNKOWĄ A KONKURENCYJNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Cygler, *Wpływ polsko-zagranicznych aliansów strategicznych na strategię rynkową oraz system zarządzania partnerów polskich*, materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania, Toruń 1998; *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Haffer, Wyd. UMK, Toruń 1998, s. 306–310.

W kontekście prowadzonych rozważań na uwagę zasługuje fakt, iż w Polsce prowadzi działalność wiele firm o charakterze globalnym, wzrasta zarówno ich liczba, jak i wielkość dokonywanych przez nie inwestycji bezpośrednich. Wchodzą one na rynek, prowadząc różnego rodzaju działalność, której formy są zgodne

z prawem polskim. W związku z rozpoczętym procesem dostosowywania polskiej gospodarki do wymagań stawianych przez kraje członkowskie Unii Europejskiej można stwierdzić, że akceleracja tempa zmian systemowych wiąże się ściśle z tworzeniem przez Polskę korzystnych warunków do prowadzenia na jej obszarze działalności przez firmy globalne.

3.7. STRATEGIE GLOBALNEJ KONKURENCJI A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Mechanizm konkurencji rynkowej jest podstawowym regulatorem zarówno alokacji wszystkich zasobów, jak i czynnikiem wpływającym na podejmowanie decyzji ekonomicznych w przedsiębiorstwie. Zaostrzenie się konkurencji powoduje powstawanie różnorodnych jej form, charakterystycznych dla rynków lokalnych, na które w coraz szerszym zakresie wkraczają przedsiębiorstwa wielonarodowe. Dostosowując się do zastanych warunków, powodują rozwój złożonych współczesnych mechanizmów konkurencji rynkowej. Szczególny nacisk kładzie się na doskonalenie metod gry rynkowej oraz na poszukiwanie cech przedsiębiorstwa, dających mu przewagę na danym rynku. W konsekwencji tego przedsiębiorstwo kształtuje czynniki determinujące poziom swej konkurencyjności, dążąc do jej wzrostu względem pozostałych przedsiębiorstw – konkurentów rynkowych, co przedstawiono na schemacie 3.9.

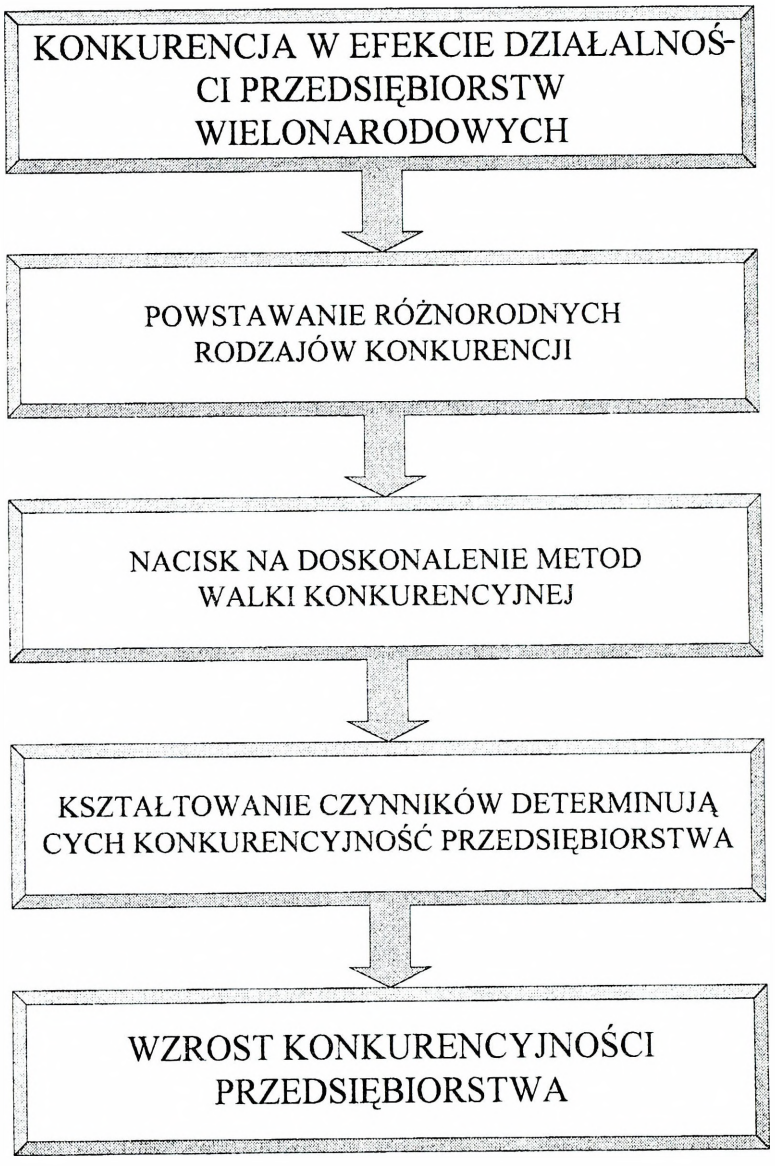
Podejmując próbę porządkującej analizy skutków ekspansji ekonomicznej przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim prowadzących działalność w skali ponadnarodowej, dochodzi się do wniosku, iż skutkiem nadrzędnym względem pozostałych wydaje się być nasilenie konkurencji. Należy jednak stwierdzić, że mechanizmy rynkowe, powstające z inicjatywy przedsiębiorstw ponadnarodowych, w późniejszym okresie, dotyczą także pozostałych przedsiębiorstw uczestniczących w grze konkurencyjnej. W związku z tym w długim okresie nacisk na wzrost konkurencyjności odnosi się do wszystkich przedsiębiorstw.

Wyodrębniając elementy konkurencyjności przedsiębiorstwa według ją charakteryzujących cech, takich jak: wzrost produktywności, kreowanie tendencji rozwojowej oraz skuteczne rozwijanie rynków zbytu, można stwierdzić kilka faktów.

Wzrost produktywności w przedsiębiorstwie jest realizowany z jednej strony przez zwiększanie efektywności gospodarowania nakładami, a z drugiej – poprzez nacisk na osiągnięcie jak największego efektu z danych zasobów. W związku z tym, zgodnie ze współczesnymi tendencjami rozwoju, przedsiębiorstwo, dążące do poprawy produktywności gospodarowania, dąży do wzrostu zatrudnienia i podnoszenia kwalifikacji zatrudnianych pracowników. Należy podkreślić, iż wśród wielu rodzajów produktywności cząstkowej szczególne znaczenie przypisuje się produktywności pracy. Twierdzi się, że osiągane wyniki w zakresie pro-

Schemat 3.9

WPŁYW KONKURENCJI PRZEDSIĘBIORSTW WIELONARODOWYCH NA ICH KONKURENCYJNOŚĆ



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Filar, *Przedsiębiorstwa globalne...*, wyd. cyt., s. 102; H.G. Adamkiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa na tle procesów globalizacji*, Ogólnopolska Konferencja Naukowa Katedry Strategii Rozwojowych w Przemyśle Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Karpacz, 29–30 maja 1998 r.; H.G. Adamkiewicz, *Czynniki kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, sesja naukowa Komisji Ekonomicznej Gdańskiego Towarzystwa Naukowego, pt. „Gospodarowanie w transporcie", Sopot, 18 listopada 1998 r.

duktywności przedsiębiorstwa jako całości zależą przede wszystkim od sprawności oraz skuteczności działań, które podejmuje się w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto przedsiębiorstwo, podnosząc produktywność, kładzie nacisk na ochronę środowiska naturalnego, między innymi dzieje się tak w związku z nieopłacalnością wynikającą z ponoszenia kar w sytuacji niespełnienia wymogów ekologicznych. Wzrost produktywności prezentuje schemat 3.10.

Schemat 3.10

WZROST PRODUKTYWNOŚCI

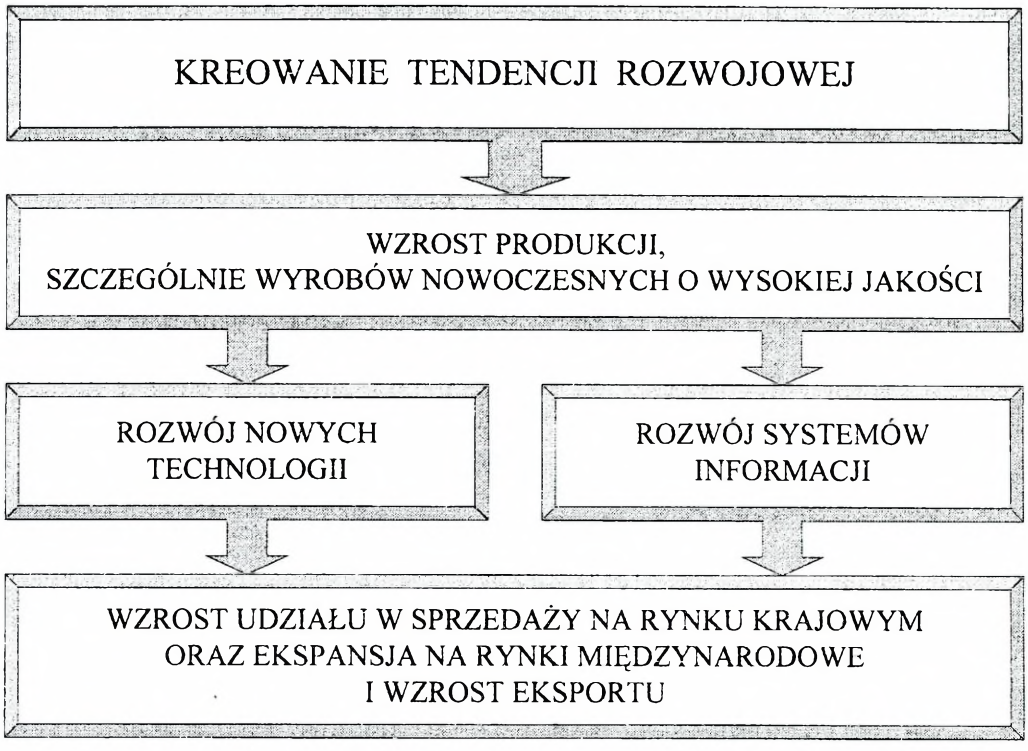


Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Filar, wyd. cyt., s. 102; H.G. Adamkiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa na tle procesów globalizacji...*, wyd. cyt., H.G. Adamkiewicz, *Czynniki kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej...*, wyd. cyt.

Kreowanie tendencji rozwojowej w przedsiębiorstwie odbywa się poprzez wzrost produkcji, szczególnie wyrobów nowoczesnych o wysokiej jakości, a umożliwia go rozwój nowych technologii (transfer technologii) i coraz nowocześniejszych systemów informacji gospodarczej. Konsekwencją kreowania tendencji rozwojowej w przedsiębiorstwie jest jego rozwój, rozszerzanie działalności na rynku krajowym, często przejawiające się rosnącym udziałem w sprzedaży, a w konsekwencji – ekspansja na rynki międzynarodowe i wzrost eksportu. Kreowanie tendencji rozwojowej przedstawia schemat 3.11.

Schemat 3.11

KREOWANIE TENDENCJI ROZWOJOWEJ

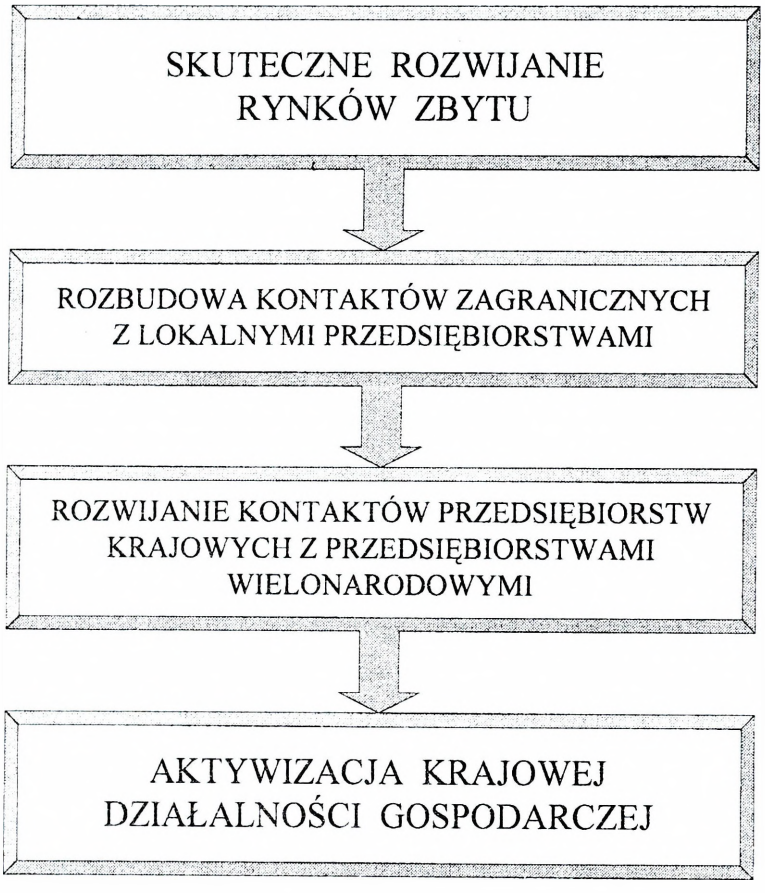


Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.G. Adamkiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa na tle procesów globalizacji...*, wyd. cyt.

Skuteczne rozwijanie rynków zbytu odbywa się głównie przez rozbudowę kontaktów z konkurentami rynkowymi. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku międzynarodowym (współcześnie jest ich coraz więcej) nawiązują współpracę zagraniczną z przedsiębiorstwami lokalnymi, co najczęściej oznacza rozwijanie kontaktów przedsiębiorstw krajowych z przedsiębiorstwami wielonarodowymi. W efekcie przyczynia się to również do aktywizacji działalności gospodarczej w danym kraju. Ponadto przedsiębiorstwa starają się, aby zewnętrzne warunki ich działania, w tym szeroko rozumiana infrastruktura, były rozbudowywane oraz spełniały wymagania stawiane przez przedsiębiorstwa wchodzące na rynek krajowy oraz przedsiębiorstwa na nim dominujące. Rozwijanie rynków zbytu przedstawia schemat 3.12.

Schemat 3.12

SKUTECZNE ROZWIJANIE RYNKÓW ZBYTU



Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.G. Adamkiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa na tle procesów globalizacji...*, wyd. cyt.

W świetle prezentowanych rozważań na podkreślenie zasługuje fakt wzrostu znaczenia produktywności i jej wpływ na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. Twierdzi się, że polscy menedżerowie powinni zwrócić uwagę na potencjalne możliwości pracowników i podjąć próby oddziaływania na nich w celu poprawy produktywności poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa w warunkach polepszania, niepogarszania, produktywności przedsiębiorstwa jako całości[206].

Z poprawą produktywności w przedsiębiorstwie wiąże się ściśle podejmowanie właściwych decyzji inwestycyjnych. Można przyjąć również założenie, że nie tylko inwestycje, ale również dywestycje (rozumiane jako ograniczenie zakresu

[206] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, *Analiza produktywności wybranych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1998, nr 12, s. 17.

i skali działania przedsiębiorstwa)[207] stanowią istotny czynnik, mogący wpłynąć na poprawę wskaźników produktywności przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że zarówno inwestycje, jak i dywestycje służą maksymalizowaniu efektywności działania. Jednocześnie oba kierunki zmian w przedsiębiorstwach służą poprawie bieżących wyników przedsiębiorstwa, w tym także wyników finansowych i związanej z tym rentowności działalności produkcyjnej.

Liczne publikacje oraz opracowania naukowe na temat produktywności i problemów z nią związanych przyczyniły się jak do tej pory do powstania w gospodarce mechanizmów sprzyjających wzrostowi znaczenia produktywności w polskich przedsiębiorstwach. Wynika to z dużej swobody gospodarczej i braku możliwości wymuszania na przedsiębiorstwach nawet najbardziej racjonalnych działań, także związanych ze wzrostem produktywności.

Natomiast w nawiązaniu do kreowania tendencji rozwojowej, która stanowi jeden z istotnych elementów wzrostu konkurencyjności, należy zauważyć, że w literaturze ekonomicznej postrzega się rozwój jako ostateczny, a zarazem podstawowy cel przedsiębiorstwa[208].

Efekty działalności przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej (bez względu na jego zasięg, tj. bez rozróżniania, czy prowadzi ono działalność na rynku krajowym, czy międzynarodowym) powodują konieczność opracowania takiej strategii rozwoju, która umożliwi mu utrzymanie się na rynku. Przedsiębiorstwa kładą szczególny nacisk na działania sprzyjające osiągnięciu wysokiego poziomu konkurencyjności. Ich rodzaje można przyporządkować poszczególnym czynnikom sklasyfikowanym zarówno według kryterium rynkowego charakteru czynników, jak i charakteru podejmowanych decyzji, mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa (tabela 3.7).

Działania przedsiębiorstwa zmierzające do osiągnięcia, a następnie utrzymania wysokiego poziomu konkurencyjności wiążą się z najważniejszymi sferami życia gospodarczego i są kształtowane zarówno przez samo przedsiębiorstwo, jak i otoczenie zewnętrzne. Wśród tych ostatnich najistotniejszą rolę odgrywa polityka ekonomiczna kraju. Rozwój infrastruktury, ochrona środowiska naturalnego oraz aktywizacja lokalnego biznesu, która jest ściśle związana z rozbudową kontaktów zagranicznych lokalnych przedsiębiorstw, mogą występować tylko w sprzyjających warunkach tworzonych przez państwo. Dlatego też wymienione działania mają charakter uwarunkowań zewnętrznych przedsiębiorstwa. Natomiast przedsiębiorstwo decyduje o:

- wielkości zatrudnienia,
- wielkości produkcji i związanego z tym eksportu,
- wyborze technologii stosowanej w procesie wytwarzania,
- wdrażanych systemach organizacji i zarządzania,
- rozwijaniu systemów informacji gospodarczej.

---

[207] G. Osbert-Pociecha, *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 1998, s. 12.

[208] J. Duraj, *Kryteria i metody oceny efektywności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw i ich weryfikacja praktyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1987, s. 23.

Tabela 3.7

RODZAJE DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z DĄŻENIEM PRZEDSIĘBIORSTW DO WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI

Działanie związane z utrzymaniem wysokiego poziomu konkurencyjności	Rodzaj działania według rynkowego charakteru czynników konkurencyjności	Rodzaj działania według charakteru decyzji, będącego kryterium podziału czynników konkurencyjności
Rozwój infrastruktury	pozarynkowy	zewnętrzny
Rozbudowa kontaktów zagranicznych lokalnych przedsiębiorstw	pozarynkowy	zewnętrzny
Aktywizacja lokalnego biznesu	pozarynkowy	zewnętrzny
Ochrona środowiska naturalnego	pozarynkowy	zewnętrzny
Wzrost zatrudnienia, podnoszenie kwalifikacji i dyscypliny zatrudnionych	pozarynkowy	wewnętrzny
Wzrost produkcji	rynkowy	wewnętrzny
Wzrost eksportu	rynkowy	wewnętrzny
Transfer technologii	pozarynkowy	wewnętrzny
Transfer systemów organizacji i zarządzania	pozarynkowy	wewnętrzny
Rozwój systemu informacji gospodarczej	pozarynkowy	wewnętrzny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, *Analiza produktywności wybranych przedsiębiorstw...*, wyd. cyt., s. 17; G. Osbert-Pociecha, *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, wyd. cyt., s. 12; J. Duraj, *Kryteria i metody oceny efektywności...*, wyd. cyt., s. 23.

W warunkach sprzyjających wzrostowi roli przedsiębiorczości uaktywniają się wewnętrzne czynniki w przedsiębiorstwie, decydujące o jego konkurencyjności.

Wśród działań implikujących utrzymanie wysokiego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa są takie, które ściśle odnoszą się do ilości i jakości dóbr oferowanych na rynku, czyli do wielkości produkcji i związanej z tym wielkości eksportu. Natomiast pozostałe działania mają charakter pozarynkowy, ponieważ dotyczą decyzji niezwiązanych bezpośrednio z rynkiem. Transfer technologii jest konsekwencją wdrażania postępu technicznego, w następstwie czego powstaje konieczność podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników oraz zmiany systemu organizacji i zarządzania. Wpływ postępu technicznego jako pozarynkowego czynnika konkurencyjności oraz norm technicznych jako czynnika o charakterze zewnętrznym zostały obszernie omówione w poprzednich rozdziałach pracy. Na podkreślenie zasługuje jednak fakt, że w dążeniu przedsiębiorstw do prowadzenia działalności na rynku międzynarodowym istotny jest wybór właściwej strategii rozwoju i jeżeli jest to tylko możliwie podjęcie decyzji o globalnej standaryzacji produktu bądź asortymentu. Bezpośrednim skutkiem takich działań są między innymi koncentracja produkcji, obniżka kosztów wytwarzania oraz poprawa jakości oferowanych produktów dzięki ograniczaniu liczby ich odmian sprzedawanych na świecie. Następuje wzrost zainteresowania klientów dzięki dostępności takiego samego produktu (lub usługi) na rynku danego kraju, jak i za granicą, a strategia globalna producenta przyczynia się do rozwoju myślenia nabywców tymi właśnie kategoriami. Wybór produkcji wyrobu standaryzowanego najczęściej oznacza szansę osiągnięcia sukcesu w postaci skutecznego wejścia na rynek globalny, a następnie prowadzenia na nim działalności. W sytuacji wchodzenia polskich przedsiębiorstw na rynki europejskie omawiane działanie znajduje uzasadnienie. Jeżeli przedsiębiorstwo taki cel sobie określi, to proeuropejska strategia działania polega na oferowaniu produktu jednorodnego, standardowego w sytuacji konkurowania na rynku globalnym, w tym wypadku – krajów Unii Europejskiej.

Rozwój infrastruktury, ochrona środowiska naturalnego, tworzenie warunków do aktywizacji lokalnego biznesu oraz rozbudowa kontaktów zagranicznych lokalnych przedsiębiorstw mają również charakter czynników pozarynkowych, ponieważ pośrednio (niebezpośrednio) wpływają na ilość i jakość oferowanych na rynku produktów i świadczonych usług. Związany jest z tym rozwój systemu informacji gospodarczej, który ma również charakter czynnika pozarynkowego konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Rysujące się wyraźnie tendencje w kierunku globalizacji gospodarki światowej – nie tylko rynku europejskiego – i związane z nimi nierozerwalnie procesy globalizacji konkurencji stawiają przed polskimi przedsiębiorstwami trudne zadania. Niewykonanie ich równa się pozostaniu poza zasięgiem postępu światowego, a więc tkwieniu nadal w układzie gospodarki narodowej. Dlatego też istotne jest

prowadzenie badań nad konkurencyjnością przedsiębiorstw i rozpatrywanie makrokonkurencyjności polskiej gospodarki w ścisłym związku z jej otoczeniem zewnętrznym. Globalizacja gospodarki światowej i związane z nią procesy globalizacji konkurencji oraz działalność przedsiębiorstw wymuszają wzrost konkurencyjności. Dzieje się tak głównie w konsekwencji liberalizacji wymiany handlowej, eliminacji barier celnych oraz wzrostu przepływu kapitału. Niestosowanie się przez państwo do nowych reguł gry rynkowej, która ma miejsce na forum międzynarodowym, grozi zepchnięciem go na margines gospodarek narodowych. Przedsiębiorstwa, które chcą sprostać nowym wymaganiom, muszą w swych strategiach rozwoju położyć nacisk na wzrost konkurencyjności, z którą związane jest ściśle poszukiwanie możliwości wzrostu mikroproduktywności, kreowania tendencji rozwojowej oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu. Tym samym istnieje konieczność doskonalenia czynników wewnętrznych oraz rynkowych i pozarynkowych towarzyszących podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie.

ZAKOŃCZENIE

Konkurencyjność i bycie konkurencyjnym jest obecnie dominującym *credo* we wszelkich rodzajach działalności. Za najlepszy wybór uważa się utrzymanie i zwiększenie konkurencyjności firm i gospodarki narodowej. Konkurencja w odróżnieniu od „walki o życie" jest zasadniczym wymiarem zorganizowanego życia społecznego. Jest naturalnym zjawiskiem w życiu gospodarczym i głównym źródłem tworzenia bogactwa. Konkurowanie o eksploatację zasobów naturalnych i tworzenie nowych sztucznych zasobów w celu zaspokojenia indywidualnych i zbiorowych potrzeb przy niższych kosztach i wyższej jakości, w znaczący sposób przyczyniło się do wzrostu materialnego i niematerialnego poziomu dobrobytu i promocji wyższej jakości życia. Konkurencja, będąc jedną z napędowych sił innowacji technologicznych i wzrostu produktywności, stymulowała wzrost aspiracji ludzkich i umożliwiała coraz bardziej rekordowe osiągnięcia.

Klasyczna teoria ekonomii sugeruje, że w sytuacji, w której wszyscy uczestnicy rynku mają taki sam dostęp do ograniczonych zasobów naturalnych, konkurencja zapewni optymalną eksploatację tych zasobów z korzyścią dla wszystkich. Rzeczywistość jednak nie jest zgodna z tym, co implikuje klasyczna teoria ekonomii. Mimo to konkurencja odegrała fundamentalną rolę we wzroście naszych gospodarek i postępie społeczno-ekonomicznym.

Zdrowa konkurencja, tj. rywalizacja w szkole, pracy, życiu kulturalnym, w badaniach naukowych, podtrzymuje zdolność systemu do czynienia postępów, do zmieniania się, do zachowania wyższego stopnia innowacyjności. Konkurencja mająca na celu stymulowanie kreatywności, wychwalanie najlepszych i tych, którzy wybijają się ponad przeciętność, stworzyła wiele nowego w życiu społeczno-gospodarczym. Ponadto wprowadzenie otwartej konkurencji w życiu politycznym było kamieniem milowym i podstawą rozwoju i ekspansji systemów, jednego z największych społecznych podbojów w historii ludzkości. Autokracja może stworzyć pozorne wrażenie, że jest najbardziej efektywnym systemem sprawowania władzy, ale tylko w krótkim okresie. W dłuższym okresie żaden kraj nie był w stanie przetrwać jako postępowy i ekonomicznie innowacyjny system, jeżeli nie było w nim rywalizacji o władzę.

Wewnętrzna siła konkurencji, która tłumaczy jej wartość dla społeczeństwa, działa wtedy, gdy konkurencja oznacza „wspólne poszukiwanie" *(cum petere)* dla uzyskania najlepszego rozwiązania właściwego problemu, we właściwym miejscu i we właściwym czasie. Oznacza to jednocześnie, że wybór najlepszego rozwiązania nie ogranicza się do rozwiązania unikalnego.

Konkurencja, pod wpływem myślenia i działania ekonomicznego, była w przeszłości wiązana w znacznej mierze z pojęciem „walki między rywalami". Stała się

ona aktem lub procesem pokonywania konkurentów sprzedażą produktów i usług na najkorzystniejszych warunkach.

Nowa „era konkurencyjności" wyłoniła się na przestrzeni ostatnich 20–30 lat poprzedniego wieku. Do jej powstania przyczyniła się globalizacja, która zmieniła otoczenie działalności gospodarczej. Jest to wynikiem przejścia od określonych terytorialnie gospodarek narodowych do otwartej przestrzeni gospodarek globalnych. Globalizacja zwiększa prawdopodobieństwo, że globalna konkurencja może prowadzić do globalnej dominacji. Wraz ze wzrostem wzajemnych powiązań między poszczególnymi gospodarkami i społeczeństwami na świecie oraz coraz większym zróżnicowaniem wpływów nie można już konkurować tylko w jednej dziedzinie, czego efekt wzmacnia jeszcze bardziej prawdopodobieństwo wystąpienia globalnej dominacji.

Zwolennicy *credo* konkurencyjności są głęboko przekonani, że konkurencyjna gospodarka rynkowa jest jedynym skutecznym rozwiązaniem problemów i wyzwań, przed którymi stoją gospodarki i społeczeństwa na świecie. Ich stanowisko odnosi się nie tylko do krajów wysoko rozwiniętych, ale do wszystkich krajów, regionów i firm na świecie. Uważają również, że wzrost uczestnictwa krajów i firm amerykańskich w wolnym rynku jest rozwiązaniem wzrastającego zubożenia i społeczno-politycznych zaburzeń na kontynencie afrykańskim. To samo rozwiązanie proponują krajom Ameryki Łacińskiej. Podobnie uważają oni, że walkę z ekologicznym wyniszczeniem naszej planety można wygrać, zwiększając swobodę firm, np.: jeżeli mechanizmy rynkowe zostaną całkowicie zliberalizowane, mechanizmy konkurencyjności wypracują niezbędną równowagę między kosztami a cenami, koszty zatruwania środowiska będą ponoszone przez firmy, co będzie prowadziło do urealnienia cen i stopniowego wprowadzania procesów i produktów przyjaznych dla środowiska, które będą preferowane przez klientów i inwestorów.

Między firmami, jako jedną z przewodnich zasad rządzących funkcjonowaniem gospodarki, uczciwa konkurencja powinna być czymś oczywistym i niezbędnym. Podobnie konkurencja jest naturalnym ograniczeniem dla tych podmiotów gospodarczych, które działają w sektorach rynkowych. W ramach jasno zdefiniowanych reguł ekonomicznych działań i zachowań konkurencja jest niezbędnym i nieuniknionym warunkiem, dzięki któremu dobra i usługi są projektowane i produkowane w sposób zapewniający największe zwroty inwestorom, a także satysfakcję konsumentom, wnosząc wkład w poprawę ogólnego (gospodarczego i społecznego) dobrobytu ludności nieszkodliwego dla środowiska rozwoju gospodarki. Konkurencja jest silnym narzędziem innowacji. Stymuluje ona poszukiwanie tańszych i lepszych procesów, produktów i usług. W miarę możliwości zapewnia najbliższe i najbardziej efektywne powiązania między producentem i konsumentem. Konkurencja napędza popyt, a nastawienie na klienta staje się siłą napędową gospodarczych innowacji. Wiele gospodarczych, społecznych i kulturowych czynników

zadecydowało o transformacji konkurencji, która z roli środka do osiągnięcia celu stała się celem. Ważną rolę odgrywają również czynniki społeczno-ekonomiczne.

Pomimo swojej popularności konkurencyjność jest daleko od tego, by stać się skutecznym i dobrym rozwiązaniem obecnych problemów nowego „globalnego świata" i naszych społeczeństw. Przesadne konkurowanie jest nawet źródłem niepożądanych, przewrotnych efektów. Najbardziej widocznym rezultatem stosowania ideologii konkurencji są strukturalne zniekształcenia w funkcjonowaniu samej tylko gospodarki, a także niszczycielskie społecznie efekty.

Obecnie ideologia konkurencyjności zmniejsza niemal do zera sens i pojęcie ekonomii. Ekonomia oznacza „reguły obowiązujące w domu", tzn. rządzenie jednostką społeczną, tak jak rodziną. W rodzinie istnieje oczywiście zjawisko konkurencji o dominację i swobodę między matką i ojcem, rodzicami i dziećmi, dziadkami i młodszym pokoleniem. Mimo to rodzina zapewni sobie właściwy rozwój, ponieważ jej wewnętrzna współpraca i solidarność nie tylko współistnieją z konkurencją, ale nawet przeważają. Najczęściej to co jest dobre dla rodziny, okazuje się być także dobre dla miasta, narodu i globalnego społeczeństwa. Ideologia konkurencyjności nie dostrzega, że rynek nie jest jedyną rzeczą, która się liczy i która określa rozwój gospodarczy i społeczny dobrobyt ludzi i krajów. Chociaż wolny rynek dominował w latach osiemdziesiątych, wcale nie ma pewności, że system rynkowy poradzi sobie z niezwykłymi napięciami, które obecnie są wynikiem przyspieszenia na przykład degradacji demograficznej i degradacji środowiska naturalnego.

Nie chodzi jednak o to, aby przeciwstawiać się rynkowym i nierynkowym siłom i sprzeczać się o to, co jest ważniejsze i istotne. Tak naprawdę i jedno i drugie jest ważne. Ważne jest także to, że najwyższej wagi i o strategicznym znaczeniu są zrównoważone wzajemne powiązania między nimi. Im bardziej ideologia konkurencyjności nie dostrzega wszystkiego, a to co dostrzega, widzi w sposób nieodpowiedni, tym bardziej, twierdzi się, że to co widzi, to wyłącznie rzeczywistość.

We współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej istnieją strukturalne ograniczenia przesadnej konkurencji, biorące się stąd, że nie jest ona w stanie rozwiązać takich problemów, jak:

– wypaczenia gospodarcze;

– społeczno-ekonomiczne nierówności wewnątrz narodów i między nimi oraz marginalizacja znacznych części świata;

– eksploatacja i uszkodzenie globalnych systemów wspierania życia (rosnące pustynnienie, erozja gleb, wyginięcie wielu gatunków roślin i zwierząt, zatrucie rzek i mórz itp.);

– koncentracja władzy w dziwnych jednostkach gospodarczych (ponadterytorialne, ponadnarodowe firmy, informacyjne i komunikacyjne sieci globalne).

Współczesny rynek nie bierze pod uwagę przyszłości. Jest jakby w sposób naturalny krótkowzroczny. Scalanie tysięcy krótkowzrocznych organizacji wcale nie

dowodzi, że wspólnie lub każda z osobna dostrzegają rzeczywistość i uświadomią sobie, w jakim kierunku podążają, ani też nie prowadzi do zapewnienia kierownictwa, porządku i bezpieczeństwa z pewną długookresową świadomością.

To samo dotyczy konkurencji między państwami. Przesadna konkurencja prowadzi w sposób nieunikniony do powstania klimatu „wyścigu szczurów" i globalnych „wojen gospodarczych". Obniża zdolność władz państwowych do stawiania odpowiednich priorytetów na właściwym poziomie krajowym i globalnym.

Nasuwa się zatem wniosek, że tam, gdzie interes firm konkurujących wiąże się z interesem konkurujących państw, dochodzi do przeciwnej, niż można by intuicyjnie przypuszczać, ewolucji wbrew mechanizmom rynkowym, np.:

– nowych form protekcjonizmu lub obronnej polityki przemysłowej. Aby lepiej konkurować z innymi państwami, wspomaga się lokalne firmy, oferując ochronę lub sztuczną przewagę;

– technonacjonalizmu – przez ograniczanie przepływu wiedzy jako czynnika umożliwiającego większą konkurencyjność produkcji;

– kooperacji jako rozwiązania, które pomoże utrzymać konkurentów z dala od rynku.

Innymi słowy, konkurencja rynkowa traci na znaczeniu w kontekście konkurujących państw. To samo dotyczy konkurencji rynkowej w kontekście konkurujących ze sobą bloków regionalnych.

Zróżnicowania między krajami na poziomie globalnym sprawiły, że gospodarczo silne i bogate kraje stały się jeszcze silniejsze i bogatsze dzięki zachodzącej na poziomie światowym integracji gospodarczej krajów wysoko rozwiniętych. Gospodarcze różnice między krajami nakładają się i są jeszcze nawet wzmacniane przez różnice społeczne i odrzucenie w wyniku oddziaływania ideologii konkurencyjności. Jedynie liderzy mają prawo kontynuować swoją drogę i walczyć o przyszłe podboje. Coraz częściej ludzie akceptują i przyswajają sobie logikę „zwycięzcy". Coraz częściej również więzi społeczne i poczucie wspólnoty wśród jednostek, wsi, grup społecznych, miast i krajów stają się rzadsze, mniej autentyczne, mniej widoczne i mniej trwałe. Wspólne dobro i wspólny interes redukują się jedynie do wygrywających firm ponadnarodowych, zaangażowanych w technologiczne i gospodarcze wojny w globalnej gospodarce.

W takich warunkach trudno mówić o istnieniu demokratycznych rządów i instytucji. Może istnieć formalna demokracja, ale nie będzie miała ona znaczenia tam, gdzie dominuje logika wojen gospodarczych i prawo silniejszego, a prawa słabszych są ograniczane jedynie do roli dobrego szeregowca produkcji (o ile oczywiście umożliwiony zostanie im dostęp do pracy) i konsumenta (w ramach rozsądnych kosztów publicznej pomocy dla biednych).

Reasumując, wypada wymienić kilka negatywnych efektów przesadnej konkurencji, które przedstawiają się następująco:

1. Narzędzia i systemy techniczne mają pierwszeństwo przed ludźmi i organizacjami działającymi na rzecz człowieka. Ludzie są traktowani jedynie jako producenci i konsumenci.

2. Prymat wiedzie rozpatrywanie kosztów w krótkim okresie. Prowadzi to z jednej strony do nadprodukcji, a z drugiej do braków.

3. Zmniejsza się konkurencyjny charakter rynków narodowych i zwiększa finansowa i przemysłowa koncentracja na poziomie globalnym. Prowadzi to do rozwoju globalnych oligopoli.

4. Uwypuklają się różnice między regionami oraz między krajami, a nawet w ich ramach, dotyczące możliwości dostępu do procesów innowacji (bogaci i silni stają się jeszcze bogatsi i silniejsi).

5. Zaznacza się podział ludności świata i regionów na świat „zintegrowany" i „odrzucony".

6. Nadmierna konkurencja prowadzi do wysokiego poziomu zniszczenia środowiska naturalnego, mimo że może stymulować poszukiwania nowych procesów i produktów.

7. Przesadna konkurencja jest źródłem społecznego odrzucenia na dużą skalę. Zapomina się o niekonkurencyjnych ludziach, firmach, miastach i narodach. Nie są już podmiotem historii. Są bez wartości, ponieważ są „przegrani". Konkurencja nastawia ludzi przeciw sobie.

8. Nadmierna konkurencja przyczynia się do jednostkowej i zbiorowej agresywności i powstrzymuje rozwój solidarności i dialogu między ludźmi, narodami i społeczeństwami.

9. Zmniejszają się możliwości organizacji publicznych i demokracji przedstawicielskiej na wszystkich poziomach: na poziomie firmy, lokalnym, krajowym i globalnym.

Ideologia konkurencyjności prowadzi do kulturowego zubożenia na dużą skalę, co pokazują obecnie szeroko rozpowszechnione opinie analiz i dyskusji na tematy związane z nauką, technologią, bogactwem, etyką, demokracją, środowiskiem naturalnym, stosunkami Północ–Południe, a także pokojem i solidarnością. Wszystko ogranicza się jedynie do kilku prostych sloganów skoncentrowanych na firmach, rynku, zarządzaniu, wydajności, produktywności, innowacjach, transferze technologii, komercjalizacji, władzy i klientach.

Zatem konkurencja jest niewystarczającą i nieodpowiednią reakcją na nowe formy współistnienia i wspólnego rozwoju, których wymaga świat i coraz bardziej wzajemnie zależny i wzajemnie na siebie oddziałujący system globalny. Rola konkurencyjności jako specyficznej modalności rynkowej musi zostać ponownie przemyślana i zredefiniowana w świetle warunków i dynamiki nowego „globalnego świata".

Konkurencyjność może wnieść tylko ograniczony wkład, jeżeli chodzi o wydajność i skuteczność w zapewnianiu stosownych dla społeczeństwa i przyjaznych

środowisku dóbr i usług, które zadowolą podstawowe potrzeby i aspiracje mniej zamożnej części populacji w liczbie trzech do pięciu miliardów ludzi na przestrzeni jednego lub dwóch pokoleń. Okazuje się, że konkurencyjność nie jest ani wydajnym, ani efektywnym instrumentem w rozwiązywaniu problemów niewłaściwego rozwoju miast, zatrudnienia, dystrybucji bogactwa oraz opieki społecznej w wysoko rozwiniętych krajach Triady. Jedną z największych słabości konkurencyjności jest to, że nie jest ona w stanie pogodzić sprawiedliwości społecznej, efektywności gospodarczej, znośnego dla środowiska rozwoju, demokracji politycznej i kulturowej różnorodności dzisiejszego świata. Staje się zatem jasne, że musimy znaleźć bardziej skuteczną i pewną alternatywę.

BIBLIOGRAFIA

ABB Annual Report, ABB, Zurich 1991.

Adamkiewicz H.G., *Czynniki kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, sesja naukowa Komisji Ekonomicznej Gdańskiego Towarzystwa Naukowego, pt. „Gospodarowanie w transporcie", Sopot, 18 listopada 1998.

Adamkiewicz H.G., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa na tle procesów globalizacji*, Ogólnopolska Konferencja Naukowa Katedry Strategii Rozwojowych w Przemyśle Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Karpacz, 29–30 maja 1998.

Altkorn J., *Determinanty globalizacji marek*, „Marketing i Rynek" 1997, nr 4.

Ansoff H.I., McDonnel E., *Implementic Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990.

Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

Baden-Fuller Ch., Stopford J., *Rejuvenating the mature business*, London 1992.

Baldwin R.E., *The Causes of Regionalism*, „The World Economy" 1999, No. 3.

Bali D.A., McCulloch W.H., *International Business. The Challenge of Global Competition*, VII Ed., Irwin, McGraw-Hill, Homewood 1999.

Bartlett Ch.A., Ghoshal S., *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston 1989.

Bartmess A., Cerny K., *Building Competitive Advantage Through a Global Network of Capabilities*, „California Management Review", Winter 1993.

Bettis R.A., Hitt M.A., *The New Competitive Landscape*, „Strategic Management Journal" 1995, Vol. 16.

Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.

Cole G.A., *Strategic management. Theory and practice*, DP Publications Ltd, London 1994.

Communicating Organizational Change, SUNY Press, Albany, New York 1995.

Coyne K.P., Dye R., *The Competitive Dynamics of Network – Based Business*, „Harvard Business Review" Vol. 76, Issue 1, January–February 1998.

Cushman D.P., King S.S., *Communication and High Speed Management*, SUNY Press, Albany, New York 1995.

Cushman D.P., King S.S., *Continously Improving an Organization's Performance*, SUNY Press, Albany, New York 1997.

Cygler J., *Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej*, „Przegląd Organizacji" 1995, nr 4.

Cygler J., *Wpływ polsko-zagranicznych aliansów strategicznych na strategię rynkową oraz system zarządzania partnerów polskich*, materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania, Toruń 1998.

Czinkota M.R., Kotabe M., *Trends in International Business. Critical Perspectives*, Blackwell Business, Oxford 1998.

Dawar N., Frost T., *Competing with giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, „Harvard Business Review", March–April 1999.

Day G.S., *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, New York 1990.

Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

Dunning J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham 1993.

Dunning J.H., *The Globalization of Business. The Challenge of the 1990*, Routledge, London-New York 1993.

Duraj J., *Kryteria i metody oceny efektywności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw i ich weryfikacja praktyczna*, Wyd. AE, Katowice 1987.
Dworzecki Z., Cygler J., Kalinowski T., Nowak A., Umiński S., *Mapa ryzyka inwestycyjnego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa-Gdańsk 1987.
Dytwald J., *Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 1996.
Egan C., *Creating Organizational Advantage*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995.
Environments and Operations, Addison-Wesley Publ. Co., Reading, Mass 1989.
Fabiańska K., Rokita J., *Zarządzanie. Strategie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Poltex, Katowice 1995.
Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, red. M. Gorynia, Wyd. AE, Poznań 2000.
Gableta M., Pietroń-Pyszczek A., *Analiza produktywności wybranych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1998, nr 12.
Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Wyd. Poltex, Warszawa 1996.
Ghoshal S., *Global Startegy: An Organizing Framework*, t. 8, SMJ 1987.
Global Politics, red. A. McGrew, Polity Press, Cambridge 1992.
Global Strategic Management. The Essentials, red. H. Yernon-Wortzel, L.H. Wortzel, John Wiley & Sons, New York 1991.
Globalizacja gospodarki światowej a integracja regionalna, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 1998.
Globalizacja: 21 znaków zapytania, Instytut Gospodarki Światowej, Warszawa 2000.
Godziszewski B., *Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne dla polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 1997, nr 4.
Governments Globalization and International Business, red. H. Dunning, Oxford University Press, New York 1997.
Griffin R.W., *Management*, 3 Ed., Houghton Mifflin Co., Boston 1990.
Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Globalizacja a kierunki rozwoju zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2001, nr 1.
Grupa Lizbońska, *Granice Konkurencji*, Wyd. Poltex, Warszawa 1996.
Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1998.
Hall R., *A Framework for Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal" 1993, vol. 14.
Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass 1994.
Hill Ch., *International Business. Competing in the Global Marketplace*, Irwin, Burr Ridge, Boston-Sydney 1997.
Hill Ch., Johnes G., *Strategic Management*, Houghton Mifflin Comp., Boston 1992.
Hitt M.A., Keats B.W., DeMarie S.M., *Navigating. in the New. Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century*, „The Academy of Management Executive", Vol. 12. No. 4, November 1998.
Holusha J., *Making the Shoe Fit Perfectly*, „New York Times", 20 March 1996.
Hout T., Porter M.E., Rudden E., *How Global Companies Win Out*, Harvard Business Review, September–October 1982.
International Review of Strategic Management, Vol. 4, ed. D. Hussey, John Wiley & Sons, New York 1993.
Jeannet J.P., Hennessey H.D., *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Co., Boston 1995.

Kasiewicz S., *Warunki i możliwości przekształcenia się polskich przedsiębiorstw w firmy globalne*, materiały z konferencji pt. „Przedsiębiorstwa wobec wyzwań wynikających z globalizacji i integracji z Unią Europejską", IFGN, SGH, Warszawa 2000.
Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
Keegan W.J., *Global Marketing Management*, Prentice Hall International Inc., London 1989.
Kim W.Ch., *Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance*, SMJ 1989, t. 10.
Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
Koźmiński A.K., *Nadrabianie zaległości? Zamiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, PWN, Warszawa 1998.
Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
Kultury pozaeuropejskie i globalizacja, red. J. Zdanowski, Dom Wyd. Elipsa, Warszawa 2000.
Levitt T., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review", May-June 1983.
Lindbeck A., *Economic Dependence and Interdependence in the Industrialized World*, Institute for International Economic Studies, Seminar Paper No. 83, University of Stockholm, June 1977.
Maige Ch., Muller J.L., *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Wyd. Poltex, Warszawa 1995.
Manorek P., *Strategie firm w świetle internacjolizacji gospodarki*, materiały konferencyjne Konferencji Młodych Pracowników Nauki pt. „Współczesne trendy rozwoju a zachowania organizacji", Fundacja na rzecz Uniwersytu Szczecińskiego, Szczecin 20 października 1998.
Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Wyd. Poltext, Warszawa 1994.
McGrew A.G., Lewis P., *Globalization and the Nation States*, Policy Press, Cambridge 1992.
McIvor G., *Norwegian Paper Group in Talks on Thai Buy. SE Banken Unit Buys into Finnish Insurer*, „Financial Times", 26 March 1998.
Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behreas W.W., *Granice wzrostu*, PWE, Warszawa 1973.
Mesarović M., Pestel E., *Ludzkość w punkcie zwrotnym. Drugi Raport dla Klubu Rzymskiego*, PWE, Warszawa 1977.
Międzynarodowe stosunki ekonomiczne, Fundacja Innowacja, Wyd. WSzS-E, Warszawa 2000.
Międzynarodowe stosunki gospodarcze, red. A. Budnikowski i E. Kawecka-Wyrzykowska, PWE, Warszawa 1997.
Miles R.E., Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York 1978.
Moss-Kanter R., *World Class: Thriving Locally in A Global Economy*, Simon & Schuster, New York-Toronto-London 1995.
The Multinational Enterprise in Transition, red. P.D. Grub, D. Khambata, The Darwin Press, Princeton, New York 1993.
Nasierowski W., Nowakowski M.K., *Biznes międzynarodowy. Istota, przykłady*, Kanadyjskie Konsorcjum Szkół Zarządzania, Warszawa 1995.
Nogalski B., Rybicki J., *Strategiczne zarządzanie firmą*, Biblioteka Menadżera i Służby Pomocniczej, TNOiK, Bydgoszcz 1997.
Nonaka I., A *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, „Organization Science" 1994, No 5.
Obłój K., Aniszewska G., *Norms and Behavior of Polish Strategists*, referat na XV Konferencję SCOS, Wyd. WSPiZ, Warszawa 1997.
Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
Ohmae K., *The Bordless World, Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Business, New York 1990.

Ohmae K., *The Global Logic of Strategic Alliances,* Harvard Business Review, March-April 1989.
Ohmae K., *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York 1982.
Ohmae K., *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Free Press, New York 1985.
Osbert-Pociecha G., *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 1998.
Our common future, UN, World Commision on Enviroment & Development, 1987.
Passemard D., Kleiner B.H., *Competitive Advantage in Global Industries*, „Management Research News" 2000, Vol. 23, No. 7/8.
Petraf M.A., *The Cornerstone of Competitive Advantage: a Resource Based View*, „Strategic Management Journal" 1993, vol. 14.
Pierścionek Z., *Determinanty międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, materiały z konferencji naukowej pt. „Przedsiębiorstwa wobec wyzwań wynikających z globalizacji i integracji z Unią Europejską", IFGN, SGH, Warszawa 2000.
Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
Pietrusiński P., *Globalizacja a zagrożenia dla rozwoju gospodarki światowej*, cz. 1, „Marketing i Rynek" 2001, nr 1.
Pine J., *Mass customisation*, Harvard Business School Press, 1992.
Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd., London 1966.
Polska-Unia Europejska. Problemy prawne i ekonomiczne, red. K. Gawlikowska-Heuckel, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 1999.
Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
Porter M.E., *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, „Harvard Business Rewiew", May–June 1987.
Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analiz sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, „Harvard Business Review", March–April 1990.
Prahalad C.K., Bettis R.A., *The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance*, „Strategic Management Journal" 1986, Vol. 7.
Prahalad C.K., Hamel G., *Strategy as a field of Study: Why Search for a New Paradigm?*, „Strategic Management Journal" 1994, Vol. 15.
Prahalad C.K., *The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*, Free Prees, New York 1987.
The Productivity Pacesetters, „Business Week", 14 June 1993.
Przedsiębiorstwo przyszłości, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Wyd. Difin, Warszawa 2000.
Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości, red. M. Haffer, Wyd. UMK, Toruń 1998.
Quickel S.W., *Welch on Welch*, „Financial World", 3 April 1990.
Radzimińska T., *Globalizacja i decentralizacja. Raport Banku Światowego*, „Nowe Życie Gospodarcze" 2000, nr 3.
Robock S.H., Simmonds K., *International Business and Multinational Enterprises*, Irwin, Homewood 1989.
Rockart J., Short J., *IT in the 90s: Managing Organizational Interpedence*, „Sloan Management Review" 1989.
Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998.
Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
Schroeder R.G., *Operations Management. Decisions Making in the Operations Function*, Fourth Edition, McGraw-Hill Inc, New York 1993.
Sitek E., *Formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 1997, nr 3.
Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.

Smith S., *World -- class competitiveness*, „Managing Service Quality" 1995, Vol. 5, No. 5.
Stankiewicz M.J., *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, Projekt badawczy KBN nr l H02D 036 19, Toruń 2000.
STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
Strużycki M., *Globalizacja rynków a przemiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania, Toruń 1998.
Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2002.
Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw, Wyd. SGH, Warszawa 1995.
Szymański W., *Globalizacja wyzwania i zagrożenia*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
Szymański W., *Wpływ globalizacji na jakościowe zmiany otoczenia ekonomicznego przedsiębiorstw*, materiały z konferencji pt. „Przedsiębiorstwa wobec wyzwań wynikających z globalizacji i integracji z Unią Europejską", IFGN, SGH, Warszawa 2000.
Taylor W., *The Business of Innovation: an Interview with Paul Cook*, „Harvard Business Review", March–April 1990.
Tkaczyk T.P., *Otoczenie firmy a strategia jej działania*, IFGN (33), „Monografie i Opracowania" (424), SGH, Warszawa 1996.
Treacy M., Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, New York 1995.
Tully S., *Modular Corporation*, „Fortune", 8 February 1993.
White D., *Telefonica Plans Rights Issue to Finance Acquisitions*, „Financial Times", 26 March 1998.
Whitwam D., *Right Way to Go Global. An Interview with Whirpool CEO David Whitwam*, „Harvard Business Review", March-April 1985.
The World Competitiveness Report, World Economic Forum and Swiss IMD Foundation, Loussanne 1991.
Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka, red. E. Okoń-Horodyńskia, Wyd. AE, Katowice 1999.
Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.
Zorska A., *Ku globalizacji prac badawczo-rozwojowych*, „Przegląd Organizacji" 1995, nr 4.
Zorska A., *Ku globalizacji*, PWN, Warszawa 1998.
Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.
Zorska A., *Strategie korporacji transnarodowych w Polsce*, „Przegląd Organizacji" 1998, nr 2.

SPIS SCHEMATÓW I TABEL

Schematy

1.1. Biznes międzynarodowy i pokrewne obszary wiedzy ... 10
1.2. Biznes międzynarodowy – wzajemne oddziaływanie otoczenia międzynarodowego i przedsiębiorstwa ... 14
1.3. Otoczenie przedsiębiorstwa ... 17
1.4. Wymiar otoczenia międzynarodowego przedsiębiorstwa w przypadku przeniesienia poza granice kraju części lub całości operacji firmy ... 18
1.5. Drugi wymiar otoczenia międzynarodowego przedsiębiorstwa w przypadku, gdy na firmę krajową wpływa „międzynarodowa charakterystyka" firmy obcej ... 19
1.6. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa (the value chain) ... 25
2.1. Główne czynniki procesów globalizacji ... 64
2.2. Uwarunkowania nowego krajobrazu konkurencyjnego ... 75
2.3. Siły zmieniające środowisko konkurencyjne firm i sektorów ... 78
2.4. Macierz strategii sukcesu rynkowego ... 90
2.5. Globalna pozycja konkurencji ... 92
3.1. Konkurencyjność światowej klasy ... 105
3.2. Determinanty przewag konkurencyjnych narodów ... 108
3.3. Zależność między globalizacją przedsiębiorstwa i globalizacją konkurencji a globalnymi strategiami konkurencji ... 123
3.4. Współzależność: Globalizacja przedsiębiorstwa – strategie globalne ... 125
3.5. Wpływ rodzajów konkurencyjności przedsiębiorstwa na źródła przewag konkurencyjnych ... 126
3.6. Zależność między etapami a strategiami rozwoju przedsiębiorstwa ... 127
3.7. Pozytywne skutki realizacji globalnej strategii konkurencji ... 129
3.8. Zależność między restrukturyzacją organizacyjną i rynkową a konkurencyjnością przedsiębiorstwa ... 134
3.9. Wpływ konkurencji przedsiębiorstw wielonarodowych na ich konkurencyjność ... 136
3.10. Wzrost produktywności ... 137
3.11. Kreowanie tendencji rozwojowej ... 138
3.12. Skuteczne rozwijanie rynków zbytu ... 139

Tabele

1.1. Macierz podstawowych umiejętności ... 29
1.2. Przykłady podstawowych umiejętności w wybranych firmach ... 38
1.3. Przykłady relacji wspierających podstawowe umiejętności firmy ... 40
3.1. Czynniki rynkowe globalizacji ... 114
3.2. Czynniki kosztowe globalizacji ... 115
3.3. Czynniki rządowe globalizacji ... 116
3.4. Czynniki konkurencyjne globalizacji ... 117
3.5. Ocena punktowa potencjału globalizacyjnego sektora ... 118
3.6. Pozytywne i negatywne skutki strategii wielonarodowej oraz globalnej ... 128
3.7. Rodzaje działań, związanych z dążeniem przedsiębiorstw do wzrostu konkurencyjności ... 141

57121

Publikacje
Akademii Obrony Narodowej

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2
00-910 Warszawa,
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52

- S. Bartosiewicz, M. Mróz – Zaopatrywanie jednostek wojsk lotniczych i obrony powietrznej w techniczne środki materiałowe techniki naziemnej – 7,00 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji naukowej – 14,00 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 16,00 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 16,00 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 10,00 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 16,00 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 15 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8,00 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A, Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 13,00 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13,00 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25,00 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 15,00 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeganie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 7,00 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30,00 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 10,00 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15,00 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 8,00 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 10,00 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w. – 9,00 zł
- P. Dela, J. Wołejszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych 16 zł
- Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych (praca zbiorowa) - 15,00 zł
- W. Drążczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 9,00 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 20,00 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45,00 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14,00 zł
- M. Gąska, A. Ciupiński – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 21,00 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18,00 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 11,00 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10,00 zł
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 15,00 zł
- J. Halik, J. Wołejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 14,00 zł
- M. Huzarski (red.) – Taktyka ogólna wojsk lądowych – 21,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12,00 zł
- J. Janczak – Zakłócanie informacyjne – 12,00 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk rakietowych i artylerii w operacji – 13,00 zł
- T. Jemioło – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 8,00 zł
- T. Jemioło, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25,00 zł
- A. Jóźwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18,00 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9,00 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 12,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15,00 zł
- J. Karpowicz, Z. Chojnacki – Bezpieczeństwo lotów – 10,00 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojuszniczych działaniach powietrznych – 17 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 18 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 20,00 zł

- Cz. Kącki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kącki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15,00 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 14 zł, cz.II – 8 zł, cz.III. – 12 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna) – 24,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 14,00 zł
- Z. Klawitter – Rola i zadania zespołu wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc – 7,00 zł
- T. Kochański – Logistyka międzynarodowa – 12,00 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18,00 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Konkurencyjność przedsiębiorstw – 15 zł
- M. Koziński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 7,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 8,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 8,00 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12,00 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 13,00 zł
- J. Kręcikij –Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 14,00 zł
- R. Kwećka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15,00 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 12,00 zł
- L. Łukaszuk – Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Dyplomacja współczesna a problemy prawa i bezpieczeństwa międzynarodowego – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9,00 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12,00 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych – 8 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18,00 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpie-czeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20,00 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 13 zł
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady rakietowej sił powietrznych – 25,00 zł
- Z. Maślak – Podstawy teorii informacji obrony powietrznej – 10,00 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 14,00 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 12,00 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 10 zł
- G. Nowacki – Informacja w walce zbrojnej. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 14,00 zł
- G. Nowacki – Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej – 8,00 zł
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu – 17,00 zł
- A. Nowak – Działalność rozpoznawcza na szczeblach taktycznych – 12,00 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 15,00 zł
- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF – 12,00 zł
- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiędzynarodowiony konflikt wewnętrzny – 20,00 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20,00 zł
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia – 25,00 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16,00 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30,00 zł
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa) – 35,00 zł (dwa tomy)
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 7,00 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20,00 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 18,00 zł
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w. – 15,00 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 14,00 zł

- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20,00 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 13,00 zł
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988) – 10,00 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12,00 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8,00 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9,00 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30,00 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21,00 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 7,00 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej w Polsce w latach 1920–1996 – 30,00 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 15,00 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 12 zł
- E.A. Wesołowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo – 20,00 zł
- J. Wołejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 16 zł
- J. Wołejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 17,00 zł
- J. Wołejszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – 11,00 zł
- J. Wołejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 16 zł
- J. Wołejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie – 12,00 zł
- J. Wołejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 15,00 zł
- Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa. Materiały z seminarium – 20,00 zł
- Wojsko wobec polskiego października'56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa) – 30,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Od Żółkiewskiego i Kosińskiego do Piłsudskiego i Petlury. Z dziejów stosunków polsko-ukraińskich od XVI do XX wieku – 20,00 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 10 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 17 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13,00 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11,00 zł
- Założenia operacyjne do doktryny zasadniczej sił powietrznych (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- L. Zapała – W rembertowskiej Alma Mater. Wspomnienia – 18,00 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16,00 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 14,00 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 14 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25,00 zł

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie

ISBN 83-89423-01-4

AON Wydział Wydawniczy