

Na łamach prasy, w telewizji często można znaleźć informacje o walce konkurencyjnej toczonej przez korporacje w skali całego świata, ale i o wspólnie prowadzonych przez konkurentów pracach badawczych, działaniach logistycznych, inwestycjach, o rozmaitych fuzjach i koalicjach. Chęć poznania nowych rynków, zachowań potencjalnych odbiorców, mentalności menedżerów leży u podstaw wydatkowania ogromnych sum na kształcenie i doskonalenie kadr, przygotowanie ich do pracy w warunkach rynku globalnego. Pokażne kwoty są wydawane również na ekspertyzy dotyczące struktury rynków i zachowań konkurentów, państwa, związków zawodowych i organizacji pracowniczych.

Zbigniew Dworzecki

Globalizacja – trend w zarządzaniu strategicznym

Dr Z. Dworzecki – Katedra Zarządzania w Gospodarce SGPIS, działacz TNOiK.

Prekursorzy koncepcji globalizacji, a wśród nich zwłaszcza Th. Levitt i F. Chuck uważali, że świat stał się wspólnym rynkiem, na którym ludzie niezależnie od swego miejsca zamieszkania kupują te same produkty i dążą do podobnej jakości życia. Organizacje operujące w skali globalnej powinny więc zapomnieć o różnicach dzielących poszczególne kraje i narody, o odmiennościach kulturowych i skupiać swą uwagę na zaspokajaniu uniwersalnych potrzeb. Wierzyli oni przy tym, że nowe środki informacji, komunikacji i transportu, a także stopniowe przechodzenie od gospodarki realnej opartej na eksporcie towarów do tzw. gospodarki symbolicznej opartej na przepływie kapitału i know-how przyczyni się do stworzenia coraz bardziej homogenicznego rynku światowego (1).

Zbieżność potrzeb i pragnień lepszego, łatwiejszego życia stworzyła glo-

balne rynki na standardowe produkty. W pewnym uproszczeniu można mówić, że organizacja działająca na tak szerokim rynku sprzedaje wszystkim odbiorcom w podobny sposób ten sam produkt.

Dzięki tej standaryzacji uzyskuje znaczną obniżkę kosztów i forsuje tzw. strategię przodownictwa kosztowego, dającą jej znaczne przewagi nad konkurentami (2).

W ramach podejścia globalnego zaleca się wytwórcom kreowanie produktów światowych oraz proponuje się ich przystosowanie do specyficznych oczekiwań, gustów i kultur odbiorców. W niektórych przypadkach bowiem bariery kulturowe były przyczyną niepowodzeń we wprowadzaniu nowych produktów na rynek.

Wnioski z licznych dyskusji i publikacji akcentują coraz mocniej konieczność uwzględniania globalizacji w koncepcjach zarządzania strategicznego, natomiast standaryzacji nie traktują jako warunku niezbędnego.

Na Kongresie w Pradze gorącym orędownikiem tej tezy był J.S. Krulis-Randa z Uniwersytetu w Zurichu. Jego poglądy można skrótkowo przedstawić w postaci czterech tez.

■ Wzrost handlu światowego i dobrobytu następuje w wyniku zróżnicowania, a nie uniformizacji. Globalizacja będzie sprzyjać wzrostowi obrotów w handlu zagranicznym dzięki synergii osiągniętej w wyniku różnorodności oferty handlowej i zniesieniu barier w polityce handlowej poszczególnych krajów i regionów, a nie poprzez kreowanie globalnej standaryzacji.

■ Menedżer działający na rynku globalnym musi mieć wyobraźnię, wiedzę i umiejętność tworzenia i realizowania strategii globalnych. Wyrzem tego jest hasło „myślę globalnie, działam i wydaję lokalnie”.

■ Efektywne wykorzystanie szans, jakie stwarza globalizacja, zależy od formy zorganizowania przedsiębiorstwa i jego aktywności międzynarodowej. Przydatne może być połączenie walorów wynikających z działalności

POMOC DLA KRAJÓW NASZEGO REGIONU

ciach towarzyszących przyczyniło się niewątpliwie do podniesienia międzynarodowej pozycji TNOiK, jego znaczenia we współpracy profesjonalistów w skali międzynarodowej, światowej.

Prof. Henryk Sadownik: Może to powiedziane zbyt śmiało, lecz faktem jest, że nasza aktywność i skuteczność wyraźnie tu wzrosły. Kontynuowanie i rozwijanie tej aktywności wymaga jednak podjęcia wielu, często trudnych merytorycznych i organizacyjnych prac przez TNOiK i jego działaczy, zarówno naukowców jak i praktyków. Jest to warunkiem

wykorzystania przez nasze kadry kierownicze możliwości związanych z pozytywnymi, międzynarodowymi poczynaniami, inicjowanymi głównie przez CIOS.

Red.: Dziękuję za rozmowę.

Notował Jerzy Drewnowski

Przewodniczący Światowej Rady Zarządzania (CIOS – World Management Council), pan John Diebold (USA) został uhonorowany Pamiątkowym Medalem prof. Karola Adamieckiego w czasie obrad zorganizowanych przez CIOS w dniu 10 października 1990 r.

Władze Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa wystosowały do Johna Diebolda pismo wyrażające podziękowanie za jego udział w rozwijaniu współpracy CIOS z TNOiK.

Pamiątkowy Medal oraz pismo przekazał przewodniczącemu J. Dieboldowi prezes Zarządu Głównego TNOiK, prof. dr hab. Henryk Sadownik w czasie uroczystości, która miała miejsce w Union League w Nowym Jorku.

John Diebold nadesłał na ręce prezesa Zarządu Głównego TNOiK podziękowania stwierdzające między innymi, że czuje się zaszczycony przyznaniem mu Pamiątkowego Medalu prof. Karola Adamieckiego.



zagranicznej z walorami lokalnych organizacji.

■ Globalizacja podkreśla znaczenie narodowych kultur i wielokulturowych synergii. (3)

Nie ma już zatem pytania, czy należy globalizować działalność przedsiębiorstwa. Stawiane są natomiast pytania, w jakiej formie należy je ukształtować w skali globalnej oraz jaki sposób dochodzenia do globalizacji można i należy wybrać?

Na podstawie wyników badań prowadzonych w RFN i USA można wymienić główne bariery zastosowania koncepcji globalizacji:

■ autorytarny styl zarządzania centrali w stosunku do jej filii w krajach lub regionach;

■ niedostateczne włączenie lokalnych kadr kierowniczych w procesy planowania strategicznego, w związku z czym powstają opory ze strony filii;

■ niedostateczna koordynacja;

■ niedostateczna wewnętrzna spójność i zgodność planu strategicznego z warunkami jego realizacji. Chodzi tu głównie o brak integracji między planem, systemem informacyjno-decyzyjnym, strukturą organizacyjną i kulturą organizacji (4).

Internacjonalizacja pierwszym krokiem ku globalizacji

W początkowym stadium internacjonalizacji przedsiębiorstwa jego aktywność jest głównie skupiona na rynku rodzimym. Celem początkowym zarządzania międzynarodowego jest zachowanie potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa w kraju i przejęcie lukratywnych transakcji zagranicznych. W tym stadium przedsiębiorstwo przystosowuje się do szczególnych, specyficznych warunków kraju eksportera. W pierwszej fazie dotyczy jednego kraju, później ulega rozszerzeniu. Pozwala to przedsiębiorstwu osiągnąć znaczne korzyści z konkurencji.

Główne obszary tych korzyści są związane

■ ze skalą produkcji. Pozwala to na stopniowe osiągnięcie globalnego przewodnictwa kosztowego w wyniku wykorzystania efektów wielkości produkcji, obniżki kosztów lub innych korzyści wynikających ze specjalizacji (5);

■ z ekonomią zakresu działania, w wyniku której następuje podniesienie potencjału innowacyjnego przez efekty uczenia się, połączenie zasobów lub know-how, a przez to zapewnienie sobie przodownictwa jakościowego;

■ z lepszym rozłożeniem ryzyka poprzez podjęcie decyzji produktowo-ry-

nkowych oraz alokację zasobów zgodnie z założeniami metod portfelowych (6).

Szczególnie efektywne są te przedsiębiorstwa, którym w wyniku tzw. outpacing strategii udało się zbudować korzystną pozycję kosztową, jak również zapewnić sobie wyraźną przewagę w jakości produktu (7).

Przedsiębiorstwa podejmujące działalność międzynarodową kierują się często regulami wynikającymi z międzynarodowego cyklu życia produktu.

Zdaniem twórców koncepcji M.V. Posnera, R. Vernona i L.T. Wellsa główną przyczyną podejmowania międzynarodowych inwestycji zagranicznych, a tym samym i międzynarodowego cyklu życia produktu, jest niedoskonały transfer wiedzy w skali globalnej, chęć wykorzystania przewagi innowacyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych przez tworzenie tam zakładów produkcyjnych, filii, wspólnych przedsięwzięć, spółek. Do ekspansji zagranicznej skłania przedsiębiorstwo nie tylko dysponowanie wiedzą i umiejętnościami produkcyjno-rynkowymi niedostępnymi w innych krajach, ale też chęć ominięcia barier prawnych i handlowych w kraju importera, osiągnięcia trwałych korzyści rynkowych w stosunku do potencjalnych konkurentów, konieczność redukcji kosztów (8).

Umieędzynarodowienie dotyczyło zwykle produktów dojrzałych lub standaryzowanych, gdy przedsiębiorstwo przenosząc produkcję za granicę starało się sprostać konkurencji cenowej i wykorzystać efekty skali produkcji. Rzadko jednak decydowano się w przeszłości na umieędzynarodowienie innowacji produktowych (produktów zupełnie nowych) obawiając się utraty pierwszeństwa, zmniejszenia tzw. renty monopolowej, szybkiego naśladownictwa i kopiowania technologii oraz produktów. Niekiedy jednak czy to ze względów prawnych, czy specyfiki rynku – rynki zagraniczne mogły mieć charakter pierwotny. Rozwój korporacji ponadnarodowych wyraźnie przyspiesza wprowadzenie produktu na rynkach kontynentalnych czy światowych (np. wiele firm zabiega o to, aby wprowadzenie produktu na rynki światowe odbyło się jednocześnie).

Decyzje strategiczne o ekspansji zagranicznej, formie zaangażowania się przedsiębiorstwa zależą od oceny warunków politycznych, gospodarczych, społecznych panujących w danym kraju czy regionie, od struk-

tury rynku i sytuacji konkurencyjnej na nim.

Przedstawiciele świata businessu, firm doradczych z Europy Zachodniej czy USA wypowiadający się w tych kwestiach w toku Kongresu Zarządzania Strategicznego w Pradze zwracali uwagę na różną atrakcyjność lokat kapitałowych w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, podkreślając stosunkowo wysoki poziom ryzyka przy inwestycjach zagranicznych (9).

Jednym z narzędzi, którym posługują się inwestorzy przy podejmowaniu decyzji o ekspansji zagranicznej, jest tzw. wskaźnik BERI (Business Environmental Risk Index) opracowany w latach siedemdziesiątych przez Hamera i mierzący poziom ryzyka oraz klimat dla inwestycji zagranicznych (10). Uwzględnia on czynniki polityczne, społeczne, finansowe oraz gospodarcze w poszczególnych krajach świata. Na liście krajów świata były kraje socjalistyczne są stosunkowo daleko, a Polska wśród nich nie znajduje się na najwyższej pozycji. Wyprzedzały ją w ubiegłym roku NRD, Czechosłowacja, Węgry.

Formy i ścieżki rozwoju globalizacji zarządzania

Pytanie – **czy dążyć do osiągnięcia pozycji światowego lidera rynkowego, czy też zadowolić się działaniem w globalnej niszy rynkowej?** – które dominuje w wielu dyskusjach i literaturze strategicznej, jest dla większości przedsiębiorstw raczej retoryczne. Zasoby, którymi dysponują, pozwalają jedynie rozważyć możliwości znalezienia stosunkowo wąskiej niszy rynkowej i stworzyć sobie w tych granicach wiodącą pozycję konkurencyjną. **Strategia nisz rynkowych** powinna być głównym typem strategii, wspieranym strategią przewodnictwa kosztowego. Zachodnioeuropejskie doświadczenia, którymi dzielono się na Kongresie w Pradze pokazały, że nawet firmy średniej wielkości mogą w wyniku specjalizacji na określonej grupie produktów/odbiorców zapewnić sobie atrakcyjną pozycję w skali światowej. Wniosek ten jest często potwierdzany artykułami w prasie światowej dotyczącej zarządzania.

W odniesieniu do ścieżek i form ekspansji zagranicznej stawiane są dwa dalsze pytania, **czy pozostać w branży, czy wyjść poza nią oraz czy działać samotnie, czy w aliansie strategicznym?** Próby odpowiedzi na nie zajmują specjalistów od zarządzania strategicznego przynajmniej od początku lat osiemdziesiątych. T. Bata, syn założyciela firmy i dzielnemu mę-

dzynarodowego w przemyśle obuwicznym stwierdził, że pytania te były stawiane już w okresie przed drugą wojną światową, a rozwój firmy Bata wskazywał, że były one stale przedmiotem uwagi zarządu.

Większość krajów Europy Środkowej i Wschodniej oczekuje zaangażowania partnera zagranicznego i trwałych z nim związków. Na tym tle rysuje się nowy trend w zarządzaniu strategicznym – **tworzenie koalicji i grup strategicznych**.

Alianse strategiczne

Globalizacja rynków sprawia, że przed przedsiębiorstwami stanęły nowe problemy. Jako reakcja na nie, starano się zwrócić uwagę na kwestię powiązań przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami w formie koalicji. Najszerzej można pojęcie to zdefiniować jako formalny, długookresowy związek dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw, w wyniku którego będą koordynowane określone aktywności. Może on przybrać różne postaci, np. umowy dostaw, sprzedaży, licencji, joint-ventures. Oto główne motywy tworzenia koalicji: **zmniejszenie ryzyka, jego ograniczenie, dążenie do osiągnięcia efektów skali, pozyskanie nowej technologii, dostęp do rynku**.

Uważa się, że poprzez kooperację łatwiej można wprowadzić produkt w skali światowej, wykorzystać wspólne standardy technologiczne, utrudnić wejście na rynek nowym konkurentom. Ten ostatni motyw jest szczególnie wyraźny przy tworzeniu tzw. grup strategicznych (11). Łączenie się przedsiębiorstw w grupy strategiczne ułatwia bowiem ich identyfikację, utrudnia naśladownictwo strategii innym uczestnikom rynku lub potencjalnym konkurentom z zewnątrz, sprzyja stosowaniu wspólnych posunięć rynkowych wobec konkurentów, ułatwia wykorzystanie efektów synergii.

Zarówno koalicje, jak i inne formy kooperacji przedsiębiorstw nie są nowością, ale zmienił się ich charakter z taktycznego na strategiczny: mają one coraz szerszy zasięg, obejmują coraz większą liczbę branż, ciągle stawiają sobie nowe cele wymagające koncentracji kapitału finansowego, zasobów rzeczowych i ludzkich. Częściej też wybierana jest forma joint ventures jako zapewniająca realizację celów strategicznych.

Koalicje, czy też aliansy strategiczne niosą jednak ze sobą różne problemy. Dotyczą one głównie kwestii niezależności przedsiębiorstwa, koordynacji przedsięwzięć, ich realizacji.

Często podłożem trudności są zagadnienia motywacji, utraty prestiżu lokalnych kadr kierowniczych, zbyt słabe uwzględnianie zagadnień społeczno-kulturowych, drenaż rynku kadr menedżerskich i fachowych. Z prowadzonych badań wynika, że listę tę można uzupełnić. Najczęściej problemy dotyczą: trudności w koordynacji, osłabienia pozycji konkurencyjnej, powstania niekorzystnej pozycji negocjacyjnej, zróżnicowania interesów partnerów przy realizacji globalnej strategii, trudności w uwzględnieniu priorytetów i struktury działań, trudności koordynacji ze względu na różną strukturę własności, zmiany celów i interesów partnerów koalicji (12).

Wiele tych problemów i trudności zmniejsza się w miarę wzrostu wzajemnego zaufania partnerów, wydłużania się okresu współpracy, uzyskiwania wspólnych korzyści, przekonania o trwałości związku, poczucia wspólnoty celów, interesów i sposobów ich realizacji.

Stabilność koalicji jest różna. Jeżeli chodzi w nich o jednorazowe zmniejszenie ryzyka, dostęp do technologii, pozyskanie specjalistycznych umiejętności, żywot ich jest krótki. Natomiast im bardziej długofalowe cele mają partnerzy, im bardziej są względem siebie komplementarni, im większy potencjał stawiają do dyspozycji, im ściślej współpracują ze sobą fachowcy, im wyraźniejsze są korzyści skali i efekty krzywej doświadczeń – tym silniejsze i trwalsze są związki przedsiębiorstw, do ich fuzji włącznie.

Poszukując zatem partnera zagranicznego do długookresowej współpracy należy uwzględnić przynajmniej sześć niżej podanych kryteriów.

■ Partner musi przyczyniać się do osiągnięcia oczekiwanych korzyści i przewag konkurencyjnych w postaci mocy produkcyjnych, technologii, kapitału, dostępu do rynku.

■ Partner musi wносить komplementarny lub równoważny wkład do koalicji. Nie może on być ani zbyt silny, ani zbyt słaby.

■ Partner musi realizować zblizoną strategię działania na rynkach zagranicznych.

■ Ryzyko tego, że partner przekształci się w konkurenta, musi być niewielkie.

■ Partner powinien zapewniać ochronę przed konkurentami. Kooperacja ma tu być sposobem na ataki konkurentów.

■ Struktury organizacyjne i własnościowe partnerów muszą być zgodne ze sobą.

Z dyskusji na Kongresie w Pradze wynikało, że tylko niewielka część praktyków z krajów Europy Środkowej i Wschodniej jest w stanie obecnie dokonać prawidłowego wyboru partnera zagranicznego, rozwinąć swą działalność międzynarodową, odpowiednio zareagować na zachodzące procesy integracji politycznej, gospodarczej, na koncentrację kapitału i potencjału gospodarczego w skali regionów i świata. Potrzeba zrozumienia tych procesów i mechanizmów jest jednak ogromna, a warunki do poznania tej nowej wiedzy o zarządzaniu strategicznym – coraz lepsze.

Zbigniew Dworzecki

1. P.F.DRUCKER: *Frontiers of Management*, New York, London 1988. Th. LEVITT: *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review vol, 61, 1983 s. 92 i nast.

F.CHUCK: *Global Competition in the 1990*, Journal of Business Strategy, vol. 3, 1983.

2. M.E.PORTER: *Competitive Strategy*, New York 1980. M.E.PORTER: *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review. May-june 1987, s. 43-59.

3. J.S.KRULIS-RANDA: *Trends in Strategic Management* – dyskusja na Europejskim Kongresie Zarządzania Strategicznego. Praha, październik 1990. Ph. KOTLER: *Marketing Management*, 6 wyd. New Jersey 1988.

4. H.MEFFERT: *Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb*. Die Betriebswirtschaft, 49 Jg. 1989, nr 4.

5. G.S.DAY: *Market Driven Strategy*, New York, London 1990.

6. Z.DWORZECKI: *Portfel nie tylko dyrektora*. IAIZ Warszawa 1988.

7. Koncepcja „Outpacing Strategy” opracowana przez Gilberta/Strebela z IMEDE w Szwajcarii nawiązuje do rozważań strategicznych M.PORTERA. Uważa on, że przedsiębiorstwa mają do dyspozycji 2 sposoby podejścia do strategii. Albo ukierunkowują się na dostarczenie atrakcyjnych wartości/ korzyści odbiorcom; albo kierują swe wysiłki na obniżenie kosztów związanych z B+R, produkcją, sprzedażą, logistyką, aby móc w ten sposób złożyć odbiorcom szczególnie atrakcyjną cenowo ofertę. W wyniku takiego postępowania mamy do czynienia ze strategią przewodnictwa kosztowego lub strategiami cenowo-ilościowymi. Istotą „outpacing strategy” jest połączenie ww. podejść.

8. Z.DWORZECKI: *Strategie produktowo-rynkowe*. Przewodnik encyklopedyczny. TNOIK Warszawa 1990.

9. Dyskusja w zespole „Strategic Alliances” i „Market Policies”. Europejski Kongres Zarządzania w Pradze, październik 1990

10. Z.DWORZECKI: *Systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu strategicznym*. Doskonalenie Kadr Kierowniczych, 7-8/1985.

11. J.D.LEWIS: *Partnership for Profit. Structuring and Managing Strategic Alliances*. London 1990.

12. M.PORTER: *Competition in Global Industries*, Boston 1986. A.MOCK: wystąpienie na Kongresie w Pradze, październik 1990, także M.E.PORTER: *The Competitive Advantage of Nations*, London 1990.