

Cecylia Skotnicka

Strategia globalna a czynniki kosztowe

Światowy postęp techniczny i ekonomiczny sprawił, że rynek staje się coraz atrakcyjniejszy, przy zwiększających się wymaganiach wobec firm. Coraz więcej przedsiębiorstw funkcjonuje w skali globalnej, wyznaczanej przez powiązania międzynarodowe.

Wybór właściwej strategii to podstawowy warunek odniesienia sukcesu w stale ewoluującym świecie.

W literaturze wyróżnia się dwa modele strategii działania firm na rynkach międzynarodowych:

- strategię wielonarodową zwaną inaczej multilokalną,
- strategię globalną.

Strategia multilokalna dostosowuje cechy produktu i marketingu do gustów i preferencji klientów danego kraju. Strategia wielonarodowa to decentralizacja produkcji, marketingu oraz działań strategicznych, co oznacza, że w krajach, w których przedsiębiorstwo posiada filie, produkuje się i sprzedaje produkty oraz usługi dostosowane do potrzeb lokalnych¹⁾. Jest to strategia kosztowna ze względu na wysokie koszty produkcji.

Strategia globalna jest przeciwieństwem strategii wielonarodowej²⁾.

Strategia globalna jest elastyczną kombinacją wielu czynników, które G.S. Yip zebrał w cztery grupy, określając je jako czynniki:

- rynkowe,
- kosztowe,
- rządowe,
- konkurencyjne.

Łącznie przedstawiają one uwarunkowania potrzeb i potencjału globalizacji danego sektora (rys. 1.).

Zachowania konsumentów, struktura kanałów dystrybucji i cechy marketingu danej dziedziny tworzą obraz czynników rynkowych. Od tego, jak będą kształtowały się ekonomiczne postawy i zachowania przedsiębiorstw zależą czynniki kosztowe. Czynniki rządowe uzależnione są od praw ustalanych przez władze państwowe, natomiast czynniki konkurencyjne stymulują konkurencję.

Czynniki globalizacji sektora niekoniecznie muszą mieć powszechny układ.

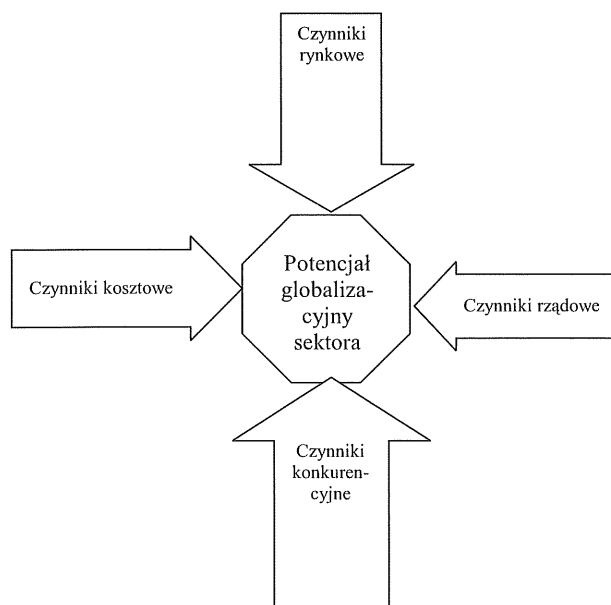
W ramach różnych rodzajów produkcji zmienny może być charakter czynników globalizacji w każdej z czterech wymienionych tu grup. Mogą one także ulegać zmianom wraz z upływem czasu. Różna też może być siła ich potencjału.

Podstawowymi kosztowymi czynnikami wpływającymi na kształt strategii globalnej są³⁾:

- globalne korzyści skali i zasięgu,
- stroma krzywa doświadczenia i uczenia się,
- efektywność zaopatrzenia,
- usprawnienia logistyczne,
- kosztowe zróżnicowanie krajów,
- wysokie koszty rozwoju produktów,
- szybko zmieniające się technologie.

Koszty początkowego etapu wdrażania strategii globalnej mogą być bardzo wysokie; aby prowadzić ekspansję rynkową, powołując nowe jednostki, przemieszczając działalność, tworząc markę globalną, wystandardyzowane produkty i koordynując wszystkie te procesy, trzeba bowiem ponieść zazwyczaj duże nakłady inwestycyjne, które powinny w późniejszym okresie dać wymierne efekty.

Kosztowe czynniki globalizacji różnie oddziałują na uczestników rynku globalnego i produkty globalne. Globalne korzyści skali są rezultatem przewagi kosztowej firm działających na dużą skalę. Ekonomia skali w przypadku firm o zasięgu globalnym jest wynikiem możliwego rozłożenia kosztów stałych funkcjonowania urządzeń na dużą liczbę zestandaryzowanych produktów. Jednakże w większości przypadków globalizacji firm ważniejsze od ekonomii skali są globalne korzyści zasięgu, będące efektem podzielenia



Rys. 1. Potencjał globalizacyjny sektora

Źródło: G.S. YIP, *Strategia...*, s. 31.

danego rodzaju działalności na wiele linii produktów lub przedsiębiorstw. Globalny efekt ekonomii skali i zasięgu, który możemy obserwować chociażby w branży elektronicznej (np. produkcja układów scalonych, płyt kompaktowych) lub środków czystości (np. proszki do prania, pasty do zębów) skutecznie utrudnia wejście nowych konkurentów do danego sektora globalnego.

Kumulacja efektu uczenia się, odnosząca się wprost do wytwarzania oraz efektu doświadczenia odnoszącego się do całego procesu produkcyjnego, stwarza możliwości obniżenia kosztów. Im bardziej strome są: krzywa doświadczenia i krzywa uczenia się, tym łatwiej można uzyskać pozycję niskich kosztów, a tym samym osiągnąć przewagę konkurencyjną w skali globalnej. Nowi konkurenci zmuszeni są do ponoszenia od początku nakładów na badania, prace rozwojowe oraz wprowadzenie nowych technologii i urządzeń. Wiedza i doświadczenie pozwala nie tylko w przypadku strategii globalnej utrzymać przewagę nad innymi.

Nie bez znaczenia w strategii globalnej pozostaje kwestia zaopatrzenia w surowce i inne komponenty produkcyjne. Wybór właściwej lokalizacji i centralizacja zakupów pozwalają przedsiębiorstwu uzyskać dostęp do najlepszych materiałów i komponentów po możliwie optymalnych cenach, co w rezultacie daje możliwość osiągnięcia globalnej efektywności kosztowej.

Kolejny kosztowy czynnik globalizacji to usprawnienia logistyczne, które zwiększają siłę konkurencji między dotychczasowymi rywalami. Konkurencja w skali globalnej dotyczy całych zintegrowanych łańcuchów dostaw. Poprzez porozumienia tworzące łańcuch dostaw przyspieszone zostają przepływy towarowe oraz koordynacja zapasów. Konceptcja takiego łańcucha dostaw stwarza możliwości znacznego obniżenia kosztów u producenta i jego pośredników. W rezultacie satysfakcjonuje też klienta ze względu na większą konkurencyjność i niższe ceny oferowanych produktów. Powszechnie występujące we współczesnej gospodarce problemy internacjonalizacji i globalizacji gospodarki stwarzają potrzebę stworzenia ogólnopaństwowego systemu transportu, składowania i utrzymania zapasów⁴⁾.

Olbrzymi argument na rzecz globalizacji stanowi kosztowe zróżnicowanie krajów.

Firmy globalne wybierają do swej działalności w zależności od potrzeb danego sektora kraje charakteryzujące się:

- niskimi kosztami siły roboczej lub wysokimi kwalifikacjami,
- korzystnymi kursami wymiany walut,
- korzystnymi stopami podatkowymi,
- niskimi cłami.

Kosztowe zróżnicowanie krajów stwarza możliwość wyboru takiej lokalizacji produkcji, która będzie jak najbardziej opłacalna. Stąd też firmy o zasięgu globalnym szukają głównie rynków taniej, ale wydajnościowo dobrej siły roboczej. Jednakże te firmy, które potrzebują wysoko wykwalifikowanych pracowników, wyższe koszty robocizny mogą kompensować dostępnością rynku, terminowością dostaw i elastycznością wobec oczekiwań klientów. Dlatego też nie zawsze obniżka kosztów w zróżnicowaniu krajów będzie naj-

istotniejsza. Ważne też będą takie elementy, jak możliwość kooperacji, poziom wykształcenia siły roboczej i elastyczność.

Elastyczność polegająca na możliwości szybkiego przenoszenia produkcji z jednego miejsca do drugiego pozwala na wykorzystanie okresowo niższych kosztów występujących w tych miejscach. Wynika to chociażby z różnic w kursach wymiany walut, niższych stóp podatkowych, niższych kosztów cel czy transportu.

Zróżnicowanie krajów pod względem stóp podatkowych stwarza dwie możliwości:

- wybór lokalizacji produkcji w krajach o niskiej stopie podatkowej,
- międzynarodowe przerzuty surowców, półproduktów i wyrobów finalnych w ramach sieci globalnej tak, by stworzyć możliwości kształtowania cen transferowych i obniżenia zysków minimalizujących całkowicie zobowiązania podatkowe⁵⁾.

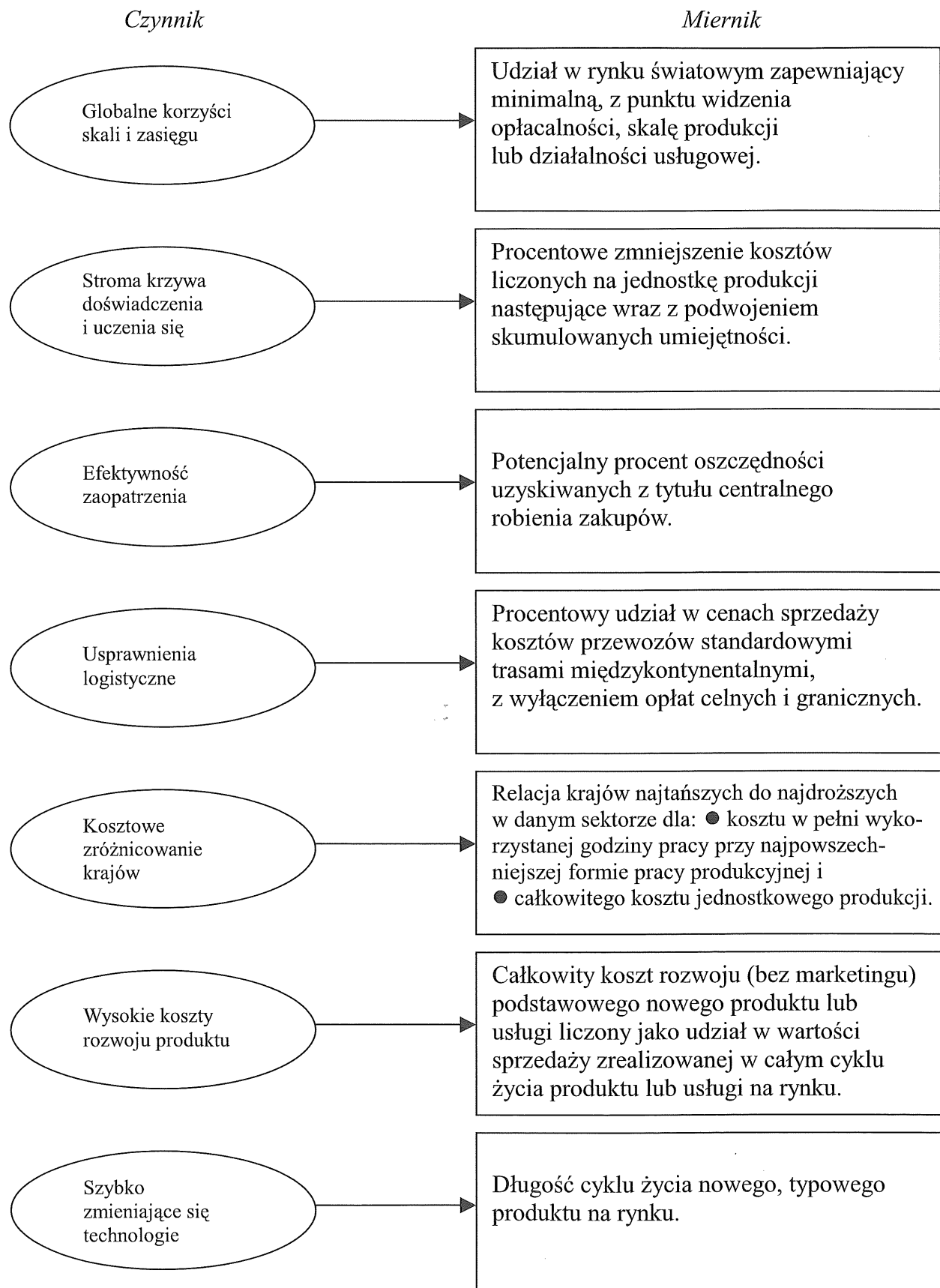
Wysokie koszty rozwoju produktów i szybko zmieniające się technologie są silnym bodźcem do globalizowania produkcji. Koncentracja na określonej liczbie produktów globalnych (standaryzacja produktów) pozwala na pewne ograniczenia wysokości ponoszonych na ten cel kosztów. Prace konstruktorów w skali globalnej powinny być tak skoncentrowane, aby niepotrzebnie ich nie dublować i nie ponosić z tego tytułu zbędnych kosztów. Oszczędności kosztów powstałe w wyniku standaryzacji produktów dotyczą kosztów:

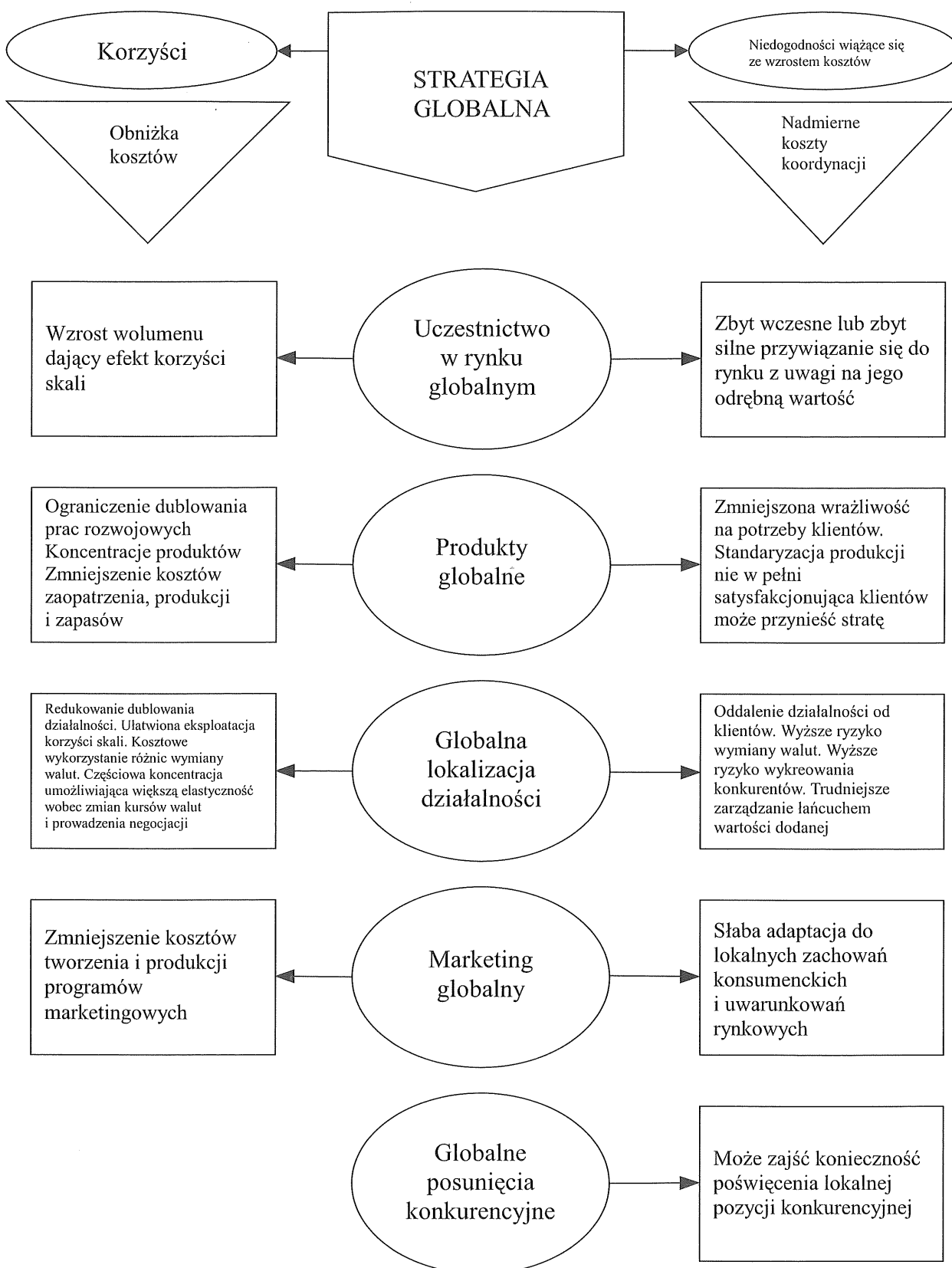
- prac badawczo-rozwojowych,
- zaopatrzeniowych,
- produkcyjnych,
- usprawnień procesów logistycznych.

Do różniących się swoim charakterem czynników globalizacji, tj. czynników rynkowych, kosztowych, rządowych i konkurencyjnych można stosować odpowiednie mierniki. Dla siedmiu wymienionych wcześniej czynników kosztowych przedstawiają się one następująco⁶⁾ (patrz schemat na następnej stronie).

Łatwość kwantyfikowania kosztowych mierników czynników globalizacji nie upraszcza możliwości ich pomiaru ze względu na to, że wiele firm posiada za mało informacji o swoich kosztach, które znalazłyby zastosowanie globalne.

Wskaźnik udziału w rynku światowym pozwala określić, jaki musi być wolumen produkcji, zapewniający globalne korzyści skali. Aby określić globalne korzyści zasięgu, można obliczyć, jaki winien być minimalny udział w rynku światowym w skali danego sektora, aby firma mogła określić się mianem przedsiębiorstwa globalnego, ogólnoświatowego. Procentowy spadek kosztów jednostkowych przy podwojeniu skumulowanych umiejętności określa efekt doświadczenia i uczenia się. Efektywność zaopatrzenia to wskaźnik możliwych do uzyskania oszczędności dzięki centralizacji zakupów. Procent udziału kosztów logistycznych w cenach sprzedaży to wynik usprawnień logistycznych. Mierniki kosztowego zróżnicowania krajów uzyskujemy poprzez porównanie kosztów pracy dla określonego sektora produkcyjnego w kraju najdroższym i najtańszym. Udział kosztów rozwoju nowego produktu w przewidywanej wartości sprzedaży danego produktu w całym okresie jego życia określa wysokość poniesionych kosztów rozwojowych. W sy-





Rys. 2. Znaczenie kosztów dla strategii globalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie G.S. YIP, *Strategia...*, s. 39-40.



tacjach, kiedy dzięki standaryzacji ogranicza się liczbę sprzedawanych produktów, można obliczyć potencjalne oszczędności kosztów.

Korzyści, jakie płyną z globalizacji produkcji to m.in. możliwość osiągnięcia:

- obniżki kosztów,
- poprawy jakości produktów i efektywności programów,
- wzmocnienia preferencji klientów,
- wzrostu konkurencyjności.

Strategia globalna w zakresie kosztów pozwala osiągnąć znaczący spadek kosztów przy jednoczesnym wzroście konkurencyjności produktów, poprawie ich jakości i pozytywnym wpływie na preferencje klientów. Jednakże strategia globalna niesie za sobą też niedogodności, które mogą wiązać się ze wzrostem kosztów. Jednym z głównych powodów zwiększenia kosztów jest szerszy zakres koordynacji zarządzania niż w strategii multilokalnej. Wszystkie podstawowe efekty płynące z obniżki kosztów oraz sytuacje, w których może nastąpić wzrost kosztów w odniesieniu do uczestnictwa w rynku globalnym, produktów globalnych, globalnej lokalizacji działalności, marketingu globalnego czy globalnych posunięć konkurencyjnych przedstawia rysunek 2.

Postępująca globalizacja gospodarki światowej to wzrastająca liczba powiązań gospodarczych pomiędzy

poszczególnymi krajami i regionami świata, tworzenie się jednolitego rynku bez wpływu granic państwowych, zanikanie barier technologiczno-produkcyjnych, tworzenie nowych typów stosunków gospodarczych, powodujące stałe zaostrzanie się konkurencji międzynarodowej. Firmy stają przed ogromnym wyzwaniem – ważne jest, żeby konkurować nie tylko dziś, ale i w przyszłości. Warunkiem przetrwania i dalszego rozwoju w dobie rosnącej otwartości rynku i wzmagającej się konkurencji staje się posiadanie strategii globalnej, dzięki której możliwe jest osiągnięcie trwałej przewagi kosztowej, a tym samym trwałej przewagi konkurencyjnej.

Cecylia Skotnicka

PRZYPISY

- ¹⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1998, s. 320.
- ²⁾ G.S. YIP, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE Warszawa 1996, s. 21.
- ³⁾ G.S. YIP, *Strategia...* s. 53.
- ⁴⁾ M. CIESIELSKI, *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa-Poznań 1999, s. 12–13.
- ⁵⁾ G.S. YIP, *Strategia...*, s. 157.
- ⁶⁾ G.S. YIP, *Strategia...*, s. 261.

Autorka – doktorantka Wydziału Zarządzania, Katedry Logistyki Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Jan Czekaj, Mirosław Woś, Janusz Żarnowski

Efektywność giełdowego rynku akcji w Polsce

Z perspektywy dziesięciolecia

Redaktor naukowy Jan Czekaj

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

Książka, którą mamy przyjemność Państwu zaprezentować, stanowi rezultat kilkuletnich badań efektywności polskiego rynku akcji prowadzonych przez specjalistów z dziedziny współczesnej teorii inwestowania. Dzięki ich pracy powstała najbardziej kompletna na naszym rynku wydawniczym publikacja analizująca możliwości osiągnięcia na polskiej giełdzie ponadprzeciętnych zysków dzięki informacjom publicznym i niepublicznym: notowaniom akcji, danym fundamentalnym i wiadomościom poufnym. Autorzy książki postawili sobie za cel:

- szczegółową prezentację narzędzi inwestycyjnych nowoczesnej analizy technicznej i fundamentalnej: trzynastu wskaźników analizy technicznej oraz czterech fundamentalnych;

- wskazanie optymalnych dla polskiej giełdy parametrów modeli inwestycyjnych;
- wykorzystanie najnowszych metod analizy możliwości inwestycyjnych stosowanych na świecie, takich jak teoria chaosu i ilorazy wariancji;
- zachowanie wysokiego stopnia realizmu w przeprowadzanych symulacjach poprzez uwzględnienie realiów rynku kapitałowego, przede wszystkim prowizji maklerskich;
- wyczerpującą prezentację użytych metod i procedur, umożliwiającą we wszystkich przypadkach ich samodzielne odtwarzanie przez inwestora;
- ocenę istotności uzyskanych różnic w stopniach zwrotu i ryzyka w stosunku do strategii kontrolnej – „inwestycji w indeks”.