

Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji globalnej

<https://doi.org/10.33141/po.2008.11.09>

Andrzej Ćwik

Przeład Organizacji, Nr 11 (826), 2008, ss. 31-34

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Tekst stanowi skrót referatu wyróżnionego przez Szkołę Letnią Zarządzania 2008 w Ciechocinku, w sesji zatytułowanej „Wyzwania strategiczne wobec organizacji”.

Wprowadzenie

Globalizacja współczesnej gospodarki przejawia się w stopniowym zanikaniu barier w postaci granic państwowych dla działalności przedsiębiorstw. W praktyce oznacza to swobodny przepływ czynników produkcji i towarów. Przedsiębiorstwa, aby się rozwijać, przestają ograniczać swą działalność do ojczystego kraju, a strategie stosowane na macierzystym rynku przestają już być wystarczające. Nieodzowne dla współczesnych przedsiębiorstw, chcących rozwijać się i szukających możliwości przetrwania przez wzrost, rozumiany jako prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych, jest sformułowanie i wdrożenie nowego typu strategii – strategii dostosowanej do konkurencji globalnej. Celem artykułu jest przedstawienie kontekstu globalnej konkurencji przedsiębiorstw oraz zaprezentowanie podstawowych typów strategii, stosowanych przez przedsiębiorstwa, które umiędzynarodowiły swoją działalność do poziomu wymuszającego konkurowanie w globalnej skali.

Konkurowanie w dobie globalizacji

Zekonomicznego punktu widzenia globalizacja to zmiana charakteru działania rynku – zanik granic dla alokacji czynników produkcji, a przede wszystkim kapitału. Jest to proces ograniczania instytucjonalnych barier dla rynkowego mechanizmu alokacji czynników produkcji ponad granicami krajów¹⁾, co powoduje pojawienie się możliwości „wyjścia” przedsiębiorstw poza granice kraju swego pochodzenia.

Dzięki globalizacji – najwyższej formie umiędzynarodowienia działalności – przedsiębiorstwa mogą uzyskać cztery rodzaje korzyści²⁾. Pierwszą z nich jest ograniczenie kosztów, zwłaszcza produkcyjnych, wynikające z korzyści skali. Drugą – poprawa jakości produktów wymagająca przywiązywania szczególnej wagi do niewielkiej liczby produktów, odpowiadających wymaganiom międzynarodowych rynków. Trzecią korzyścią jest możliwość zbudowania silnej mię-

dzynarodowej marki zapewniającej praktycznie nieograniczony rynek zbytu na oferowane wyroby i usługi. Globalizacja ułatwia również poprawę wiarygodności konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wzmacniając jego zdolność działania i przeciwdziałania konkurencyjnego. Oprócz możliwości osiągnięcia tych korzyści przedsiębiorstwa decydują się na umiędzynarodowienie swej działalności, gdy występuje stagnacja na rynku krajowym, istnieją niewykorzystywane zasoby (np. moce produkcyjne, kapitał), czy też następuje zaostrenie się konkurencji na rynku krajowym³⁾.

Tendencje wynikające z procesów globalizacyjnych to zwłaszcza uzależnianie sytuacji na rynku od przedsiębiorstw o największym potencjale finansowym. To również zagrożenie pogorszenia się konkurencyjności i upadku lokalnych inicjatyw gospodarczych, osłabianie znaczenia lokalnych, w tym narodowych, przewag konkurencyjnych, unifikacja wymagań w zakresie technologii i jakości produkcji oraz skłonność do centralizacji strategicznych decyzji⁴⁾. Konkurencja globalna staje się odmiennym typem konkurowania. Pozycja konkurencyjna, którą przedsiębiorstwo osiągnęło w jednym kraju, wpływa znacząco na pozycję konkurencyjną w innych i odwrotnie – sytuacja firmy w danym kraju zależy od jej pozycji konkurencyjnej w innych⁵⁾. Przy globalnej konkurencji warunkami konkurencyjności przedsiębiorstw stają się przede wszystkim: zdolność do szybkiego tworzenia i rozwijania nowych produktów o potencjalnie globalnym zasięgu, wytwarzanie produktów na „światowym poziomie”, stosowanie marketingu umożliwiającego sprawne wprowadzenie produktu na wszystkie ważne rynki oraz zdolność do wysokiej akumulacji finansowej⁶⁾.

Aby sprostać wymogom globalnej konkurencji, M. Porter zaproponował założenia do programu działań przedsiębiorstwa, które jego zdaniem umożliwiają sukces w globalnej konkurencji. Główne wytyczne to⁷⁾:

- zmuszać do innowacji,
- wyszukiwać najzdolniejszych konkurentów,
- zbudować systemy wczesnego ostrzegania,
- zachęcać do krajowej rywalizacji,



- globalizować się, aby uzyskać dostęp do wybranych elementów przewagi w innych krajach,
- jedynie wybiórczo korzystać z sojuszy,
- lokalizować krajową bazę tak, aby wspierać przewagę konkurencyjną.

Powyższe wskazania to tylko przykład podejścia do tworzenia przewag konkurencyjnych w warunkach globalizacji. Receptą jest oczywiście więcej, ale wszystkie one zmierzają w zasadzie do jednego celu – sformułowania efektywnej strategii globalnej przedsiębiorstwa, czyli takiej, która skutecznie pozwoli konkurować globalnie.

Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa w konkurencji globalnej

Globalizacja i zaangażowanie się przedsiębiorstwa w działalność w sektorach i na rynkach globalnych sprawiają, że strategia, którą przedsiębiorstwo stosowało dotychczas, przestaje być wystarczająca. Zachodzi potrzeba opracowania nowej, która uwzględniac będzie wymagania stawiane przez globalną konkurencję.

Przedsiębiorstwo działające na skalę międzynarodową przyjmuje pewną orientację strategiczną, czyli niejako zakresła ramy, w których zawierać się będzie jego strategia. J. Rymarczyk wyróżnia cztery takie orientacje⁸⁾. Pierwszą jest **strategia etnocentryczna**. Jej koncepcja polega na wykorzystaniu za granicą przewagi konkurencyjnej uzyskanej na rynku krajowym. Jest ona realizowana poprzez eksport na wybrane, podobne do krajowego rynki bądź też poprzez zagraniczne filie, którym przedsiębiorstwo macierzyste przekazuje pewne zasoby i zdolności, choć głównie o charakterze marketingowym. Charakteryzują się nią przedsiębiorstwa o niskim stopniu umiędzynarodowienia działalności. Koncepcja strategii etnocentrycznej odpowiada częściej spotykanej w literaturze koncepcji **strategii międzynarodowej**⁹⁾.

Drugim wariantem jest **strategia policentryczna**, w przypadku której przedsiębiorstwo stara się uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez dostosowanie swoich produktów do zróżnicowanych wymagań rynków zagranicznych. Działalność zagranicznych filii przedsiębiorstwa jest oparta na samodzielnym wykorzystaniu przez nie kluczowych kompetencji, zdolności i zasobów transferowanych z przedsiębiorstwa macierzystego. Filie obejmują zwykle całość działań podstawowych. Strategia ta częściej jest nazywana **strategią multilokalną** bądź **wielonarodową**¹⁰⁾.

Trzecią możliwością jest przyjęcie przez przedsiębiorstwo **strategii globalnej**, czyli traktowania świata (określonego regionu świata) jako w zasadzie jednego, identycznego rynku. Przedsiębiorstwo stosujące strategię globalną dostarcza jednakowy produkt na wszystkie rynki. U podstaw tej strategii leży dążenie do minimalizacji kosztów produkcji dzięki wykorzystaniu efektu skali.

Ostatnim wariantem jest **strategia transnarodowa** (dualna). Polega ona na próbie jednoczesnego osiągnięcia korzyści z globalizacji działalności oraz dostosowywania się do lokalnych warunków. Przedsiębiorstwo stosujące strategię transnardo-

wą dużą część decyzji i działań delokalizuje na poszczególne rynki, ale część działań pozostaje scentralizowana¹¹⁾.

W literaturze tematu nie ma jednoznacznej odpowiedzi, która z przedstawionych koncepcji jest najlepsza, którą strategię przedsiębiorstwo działające na rynkach międzynarodowych powinno stosować. Aby odpowiedzieć na to pytanie, należałoby wyodrębnić czynniki wpływające na powodzenie międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa. Wśród badaczy nie ma pełnej zgody, jakie czynniki należy w takiej analizie uwzględniać. Na przykład A. Zorska przyjmuje za nie relację pomiędzy konkurencyjną presją na obniżanie jednostkowych kosztów produkcji a presją na dostosowywanie produktów do potrzeb krajowych (lokalnych) rynków zbytu¹²⁾. W zależności od kombinacji tych dwóch czynników zalecana jest jedna z czterech strategii (rysunek 1.).



Rys. 1. Rodzaje międzynarodowych strategii przedsiębiorstw

Źródło: A. ZORSKA, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 156.

Strategia międzynarodowa charakteryzuje tylko przedsiębiorstwa o niewielkim stopniu umiędzynarodowienia działalności (przedsiębiorstwa międzynarodowe). Przedsiębiorstwa globalne, czyli takie, które osiągnęły najwyższy stopień umiędzynarodowienia swojej działalności, szukają strategicznej orientacji wśród trzech pozostałych. Jednak w praktyce zarządzania, zarówno strategia globalna, jak i strategia transnarodowa traktowana jest jako jedna forma strategii, zwana **strategią globalną**¹³⁾. Dlatego też dalsze rozważania dotyczyć będą wyboru przez przedsiębiorstwo pomiędzy strategią globalną a strategią multilokalną.

Z rysunku 1. wynika, że strategia multilokalna proponowana jest przedsiębiorstwom w sytuacji niewielkiej konieczności obniżania kosztów i jednocześnie dużych wymaganiach w stosunku do działań mających za cel dostosowanie się do lokalnych wymagań poszczególnych międzynarodowych rynków. Z kolei strategia globalna (i wchodząca w jej skład strategia transnarodowa) zale-

cana jest w przypadku dużej presji na obniżanie kosztów działalności, bez względu na stopień konieczności dostosowania się do lokalnych uwarunkowań.

Jednak strategia przedsiębiorstwa globalnego ma charakter wielowymiarowy. Wydaje się, że jej ustalenie wymaga uwzględnienia większej liczby instrumentów strategicznych. Przesądzają one, czy strategia przedsiębiorstwa zmierzać będzie w stronę multilokalnej, czy globalnej. Proponowane przez innych autorów te instrumenty to¹⁴:

- **uczestnictwo w rynku** – obejmuje ono wybór rynków krajowych, na które przedsiębiorstwo kieruje swoją uwagę, poziom rozwijanej przez nie działalności, udział w rynku;
- **wyroby/usługi** – dotyczy stopnia podobieństwa lub różnicowania produktów oferowanych przez dane przedsiębiorstwo globalne na rynkach różnych krajów;
- **lokalizacja działalności** – wybór miejsca, w którym będzie zlokalizowana każda z działalności wchodzących w skład łańcucha wartości dodanej;
- **marketing** – w jakim stopniu przedsiębiorstwo globalne używa w różnych krajach tych samych narzędzi marketingowych (np. marek, reklam itd.);
- **posunięcia konkurencyjne** – na ile przedsiębiorstwo globalne traktuje swoje działania konkurencyjne w danym kraju jako część globalnej strategii konkurencji.

Przy strategii multilokalnej dla każdego z wymienionych instrumentów poszukuje się maksymalizacji osiągnięć ogólnoświatowych przez maksymalizowanie lokalnych przewag konkurencyjnych, przychodów lub zysków. Natomiast przy strategii globalnej do maksymalizowania ogólnoświatowych wyników dąży się przez podziały i integrację.

Strategie konkurencji przedsiębiorstw globalnych

Oprócz wyboru rodzaju strategii międzynarodowej (globalnej bądź multilokalnej) przedsiębiorstwo globalne obiera także strategię konkurencji, która ma mu przynieść powodzenie w rywalizacji rynkowej. W przypadku strategii multilokalnej na każdym z rynków (krajów) przedsiębiorstwo stosować może inną strategię konkurencji. Przy strategii globalnej, strategią taką będzie jedna, dominująca strategia realizowana na wszystkich rynkach (krajach). Istotną kwestią jest rozpoznanie, w jakim sektorze działa przedsiębiorstwo konkurujące globalnie. Istnieją dwa typy takich sektorów. Pierwszym z nich jest sektor globalny, czyli taki, w którym strategiczna sytuacja konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w znacznym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej¹⁵. W sektorze wielonarodowym, będącym drugim typem sektora, sytuacja konkurencyjna w jednych krajach, będących obszarem działalności przedsiębiorstwa, jest niezależna od innych i kształtuje się wyłącznie wewnątrz każdego z tych krajów¹⁶. Klasyczna koncepcja strategii konkurencji,

opracowana przez M. E. Portera, zakłada istnienie trzech jej podstawowych typów: strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, strategii różnicowania oraz strategii koncentracji. Przedsiębiorstwo globalne działające w sektorze wielonarodowym może stosować każdą z tych strategii oddzielnie – w zależności od uwarunkowań danego rynku (kraju). W sektorze globalnym istnieje natomiast kilka innych możliwości strategicznych¹⁷:

■ Szerokoasortymentowa konkurencja globalna

Strategia ta zmierza do konkurowania na całym świecie w pełnym asortymencie wyrobów danego sektora, przy wykorzystaniu globalnej przewagi konkurencyjnej do uzyskania różnicowania lub pozycji niskiego kosztu całkowitego.

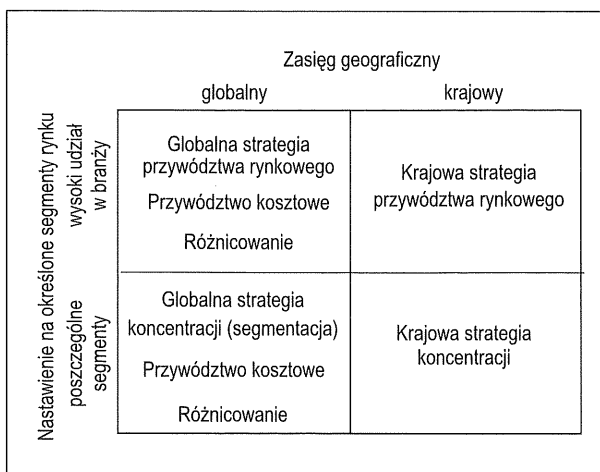
■ Koncentracja globalna

Strategia ta skupia się na określonym segmencie sektora, w którym przedsiębiorstwo konkuruje w skali światowej. Wybierany jest segment, w którym przeszkody na drodze do konkurencji globalnej są niewielkie, a pozycję można obronić przed konkurentami globalnymi dysponującymi szerokim asortymentem. Strategia ta prowadzi albo do niskich kosztów, albo do różnicowania w danym segmencie.

■ Koncentracja w skali jednego kraju

Strategia ta wykorzystuje różnice między rynkami w poszczególnych krajach, aby skoncentrować się na rynku któregoś z nich, co umożliwi przedsiębiorstwu wygraną konkurencji z firmami globalnymi. Ta odmiana strategii konkurencji zmierza albo do różnicowania, albo do niskich kosztów przy zaspokajaniu określonych potrzeb rynku danego kraju.

Na rysunku 2 przedstawiony jest portfel strategii konkurencji przedsiębiorstwa globalnego. Wynika z niego, że podstawowe strategie konkurencji mogą być realizowane w skali globalnej (na wszystkich ważniejszych rynkach) lub tylko na rynku danego kraju.



Rys. 2. Portfel międzynarodowych strategii konkurencji

Źródło: J. RYMARCZYK, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 89.

Strategie te mogą zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną w sektorach globalnych. Kontrowersje wzbudza jednak dopuszczenie w nich, że przewagę konkurencyjną może zapewnić wiodąca pozycja pod względem kosztów. Zakładając, że koszty przedsiębiorstwa odzwierciedlane są w cenie jego produktów oraz przyjmując, że cena jest najprostszym i najpowszechniejszym sposobem konkurencyjności¹⁸⁾, można wysnuć wniosek, że w sektorach globalnych właściwe jest stosowanie strategii cenowych. Założenie to jest jednak kwestionowane przez niektórych autorów, którzy uważają, że cena nie może być narzędziem walki konkurencyjnej przedsiębiorstw globalnych. Przedsiębiorstwa globalne są bowiem z reguły dużymi organizacjami i konkurencyjność ceną nie daje im prawie żadnej przewagi w czasie, gdyż odpowiedź równie dużych konkurentów jest niemal natychmiastowa. Częste zmiany cen dezorganizują natomiast rynek, aparat dystrybucji oraz zmieniają przyzwyczajenia i reakcje nabywców¹⁹⁾.

Inne rodzaje posunięć konkurencyjnych, jakie mają do dyspozycji przedsiębiorstwa globalne można scharakteryzować następująco²⁰⁾:

■ **Międzynarodowe subwencjonowanie** – używanie zysku zrealizowanego w jednym z krajów, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność, do subwencjonowania działań konkurencyjnych w innym.

■ **Przeciwnatarcie** – obrona przed konkurentami atakującymi w jednym kraju za pomocą przeciwnatarcia na terytorium innego kraju.

■ **Globalna koordynacja kolejności posunięć konkurencyjnych** – stosowanie przez przedsiębiorstwo jednoczesnych lub dobrze zaplanowanych co do kolejności posunięć konkurencyjnych podejmowanych w różnych krajach.

■ **Identyfikacja konkurentów globalnych** – identyfikowanie aktualnych i potencjalnych konkurentów globalnych i dobieranie dla każdego z nich odpowiedniej taktyki.

■ **Opracowywanie planów w układzie kraj – konkurent** – analizowanie silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla każdego konkurenta globalnego w każdym kraju i opracowywanie planów działań konkurencyjnych dla każdego układu kraj – konkurent.

Każdego z tych posunięć przedsiębiorstwo globalne może używać w ramach zarówno sektora wielonarodowego, jak i globalnego.

Zakończenie

Zaprezentowane w artykule koncepcje strategii globalnej oraz multilokalne stanowią ramy, w jakich może poruszać się przedsiębiorstwo chcące konkurować globalnie. W ich zakresie może również stosować rozmaite strategie konkurencyjne, a ich układ i wzajemne konfiguracje zależą od wielu czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań zewnętrznych. W artykule zaprezentowane zostały rozwiązania podstawowe. Mnogość wszystkich możliwych roz-

wiązań oraz ich zróżnicowanie sprawiają, że zarówno teoria, jak i praktyka stanie w niedługim czasie przed koniecznością uszczegóławiania tej problematyki i rozwinięcia zagadnień zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach globalnej konkurencji.

dr Krzysztof Ćwik
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

PRZYPISY

¹⁾ W. SZYMAŃSKI, *Globalizacja a konkurencja i mikroekonomiczne podstawy równowagi makroekonomicznej*: SZYMAŃSKI W. (red.) *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*. Wyd. SGH, Warszawa 2002, s. 10.

²⁾ STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 2001, s. 197.

³⁾ J. RYMARCZYK, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2004, s. 61.

⁴⁾ *Ibidem*, s. 23.

⁵⁾ L. MESJASZ, C. MESJASZ, *Strategie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym w warunkach globalizacji*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie 2004, nr 639, s. 120.

⁶⁾ J. M. STANKIEWICZ, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002, s. 86.

⁷⁾ G. GIERSZEWSKA, B. WAWRZYŃIAK, *Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego*. Poltext, Warszawa 2001, s. 27–28.

⁸⁾ J. RYMARCZYK, *op. cit.*, s. 82–83.

⁹⁾ np. A. ZORSKA, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. PWN, Warszawa 1998.

¹⁰⁾ por. G. S. YIP, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*. PWE, Warszawa 1996 oraz ZORSKA A., *op. cit.* Warszawa 1998.

¹¹⁾ A. ZORSKA, *op. cit.*, s. 160.

¹²⁾ *Ibidem*, s. 155.

¹³⁾ por. np. Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 1996, s. 320 oraz M. ROMANOWSKA, *Strategie rozwoju i konkurencji*. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1998, s. 110.

¹⁴⁾ G. S. YIP, *op. cit.*, s. 34.

¹⁵⁾ M. E. PORTER, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 1994, s. 270.

¹⁶⁾ STRATEGOR, *op. cit.*, s. 186.

¹⁷⁾ M. E. PORTER, *op. cit.*, s. 287–288.

¹⁸⁾ K. OBLÓJ, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*. PWE, Warszawa 2002, s. 164.

¹⁹⁾ por. np. G. GIERSZEWSKA, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*. Wyd. WSHiP, Warszawa 2003, s. 265.

²⁰⁾ G. S. YIP, *op. cit.*, 203–204.

Summary

The article presents the problem of activity of enterprises in world markets. It presents the impact of globalization on competitive strategies and theoretical basis of types of strategies, which are used by companies in the global market. In addition, presented types of global or multilocal strategies.