

# Strategie przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym

<https://doi.org/10.33141/po.2009.01.01>

Przeład Organizacji, Nr 1 (828), 2009, ss. 3-6

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jan Macias

## Wprowadzenie

**I**nternacjonalizacja i globalizacja rynków zmieniły istotę działalności korporacji. Konkurencja i strategiczna przewaga wywodzi się obecnie także ze zdolności przedsiębiorstw do współpracy z innymi firmami, tworzenia sieci biznesowych z udziałem dostawców i odbiorców, wykorzystania efektów ekonomii skali, dzielenia kosztów i korzyści z partnerami w odległych lokalizacjach geograficznych i kulturowych. Siły globalizacji stanowią kluczowe czynniki zmuszające korporacje do poszukiwania alternatywnych sposobów zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Czynniki te obejmują:

- wzrastającą presję konkurencyjną w skali globalnej (globalizacja konkurencji)
- skracanie cykli życia wyrobów i szybkie zmiany technologii
- wyłanianie się nowych konkurentów
- rekrutację personelu i odpowiednie praktyki, które rozwijają kapitał społeczny korporacji ponad granicami narodowymi
- oraz wzrastający popyt ze strony przedsiębiorstw globalnych na systemowe rozwiązania<sup>1)</sup>.

Długoterminowe strategie przedsiębiorstw opierają się również na scenariuszach wygranej – wygranej (*win – win*), umożliwiających umocnienie ich działań produkcyjnych na rzecz szerszej aplikacji komercyjnej pomiędzy różnymi lokalizacjami i segmentami rynku. W świetle badań E.J. Zajaca, dotyczących korporacji wielonarodowych, strategiczne alianse były uważane za alternatywę dla fuzji i strategii internalizacji przez większość respondentów<sup>2)</sup>. Tradycyjne, globalne łańcuchy towarów są napędzane przez producentów i zawierają cztery segmenty: sieć dostaw surowców, sieć produkcji, sieć eksportu i sieć marketingu.

Celem artykułu jest prezentacja międzynarodowych uwarunkowań strategii oraz rodzajów strategii wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne w erze internacjonalizacji i globalizacji.

## Międzynarodowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw – najbardziej popularne modele

**O**statnie trzy dziesięciolecia XX w. to okres intensywnego rozwoju przedsiębiorstw ponadnarodowych. Postępujące procesy internacjonalizacji oznaczają więc przekształcanie się przedsiębiorstwa narodowego w międzyna-

rodowe, a w końcu w przedsiębiorstwo zintegrowane w skali światowej – a więc globalne<sup>3)</sup>. Konsekwentnie należy więc także mówić o ewolucji strategii przedsiębiorstw: od strategii krajowej (narodowej), poprzez strategię międzynarodową, aż do strategii ogólnoświatowej (globalnej)<sup>4)</sup>. Do najbardziej popularnych modeli uwarunkowań strategii przedsiębiorstwa trzeba zaliczyć: model „pięciu sił” napędowych konkurencji wewnątrz sektora, M.E. Portera, model konkurencyjności krajów, regionów i grup firm M.E. Portera oraz model G.S. Yipa.

Model „pięciu sił” napędowych konkurencji wewnątrz sektora (*the model of five forces that shape industry competition*), został opracowany przez M.E. Portera w 1980 r.<sup>5)</sup>.

Te pięć sił konkurencyjnych: groźba nowych wejść, groźba substytucji wyrobów lub usług, siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców i rywalizacja między istniejącymi konkurentami w sektorze, łącznie wyznacza natężenie konkurencji w danym sektorze i jego rentowność, a siła lub siły najmocniejsze mają decydujące znaczenie w formułowaniu strategii. Model ten należy zaliczyć do poziomu mezoekonomicznego.

Kolejny model M.E. Portera to model konkurencyjności krajów, regionów, znany pod nazwą „diamentu konkurencyjności” Portera (*Porter's competitiveness diamond*), z powodu przedstawienia go w postaci typowego rombu<sup>6)</sup>. Model konkurencyjności krajów (narodów), został zaproponowany przez M.E. Portera w 1990 r.<sup>7)</sup>. Do głównych uwarunkowań konkurencyjności kraju lub regionu należą: strategia, struktura i konkurencyjność firmy, warunki wyjścia, powiązane i wspomagane przemysły oraz warunki popytowe. Także i ten model M.E. Portera jest zaliczany do poziomu mezoekonomicznego<sup>8)</sup>.

M.E. Porter analizuje także czynniki sprzyjające i hamujące procesy globalizacji sektorów. Za sektor globalny uznaje on taki sektor, w którym strategiczna sytuacja konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w znacznym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej<sup>9)</sup>. Sektory globalne wymagają od firm skoordynowanego konkurowania w skali światowej. W sektorze globalnym działa także pięć znanych już sił konkurencyjnych, a ich moc wyznaczają te same czynniki strukturalne. 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.

Trzecim popularnym modelem międzynarodowych uwarunkowań strategii przedsiębiorstw jest model G.S. Yipa z 1992 r.<sup>10)</sup>. Model pomiaru potencjału globalizacyjnego G.S. Yipa opiera się na klasyfikacji i definicjach M.E. Portera, ale jest o wiele bardziej uporządkowany i zoperacjonalizowany. G.S. Yip przyjął podział czynników globalizacji na cztery grupy<sup>11)</sup>:

- rynkowe – podobieństwo potrzeb klientów, klienci globalni, globalne kanały dystrybucji, kraje wiodące,
- kosztowe – globalne korzyści skali i zasięgu, efektywność zaopatrzenia, usprawnienia logistyczne, kosztowe różnicowanie krajów, wysokie koszty rozwoju produktu, szybka zmiana technologii,
- rządowe – taryfy celne i bariery pozataryfowe, subwencje, standardy techniczne, jednolite regulacje marketingowe, klienci państwowi, deregulacja, prywatyzacja, denacjonalizacja,
- konkurencyjne – eksport, import, współzależność krajów, wzrost obrotów handlu światowego, globalne alianse strategiczne, globalni konkurenci.

Autor ten proponuje zestaw kilkudziesięciu mierników globalizacji, na podstawie którego można dokonywać oceny potencjału globalizacyjnego dowolnego sektora oraz porównywać różne sektory pod względem ich podatności na globalizację. Warto dodać, że mierniki potencjału globalizacyjnego sektora zostały przez G.S. Yipa zbadać i przekonsultowane oraz zweryfikowane w ponad pięćdziesięciu przedsiębiorstwach z krajów rozwiniętych, z udziałem zarządów tych przedsiębiorstw. W ujęciu ogólnym te cztery grupy czynników globalizacyjnych wpływają na kształt strategii globalnej przedsiębiorstw, zwłaszcza korporacji wielonarodowych i transnarodowych. W istocie strategia globalna jest uwarunkowana kombinacją wielu czynników globalizacyjnych, odnoszących się do danego sektora. Skłonność czy podatność na globalizację jest więc stopniowalna.

Postawa globalna stwarza przedsiębiorstwom pięć następujących możliwości kreowania wartości<sup>12)</sup>:

- adaptację do zróżnicowanych lokalnych rynków,
- eksploatację globalnej ekonomii skali,
- eksploatację ekonomii globalnego zakresu,
- optymalną lokalizację dla biznesu i pozyskiwania zasobów,
- maksymalizację transferów wiedzy pomiędzy lokalizacjami działalności.

### Rodzaje strategii w wymiarze międzynarodowym

**P**resja na narodowe zróżnicowanie lub wrażliwość oraz globalna integracja zmuszają przedsiębiorstwa do stosowania w wymiarze międzynarodowym jednej z czterech bazowych strategii [Bartlett, Ghoshal, 1989; Hill, 1977]<sup>13)</sup>:

- **strategii międzynarodowej** (*international strategy*) – dla przedsiębiorstw o słabej presji na koszty i relatywnie małej wrażliwości na rynki lokalne;

- **strategii wielonarodowej** zwanej też strategią multilokalną (*multinational strategy* lub *multilocal strategy*) – dla przedsiębiorstw, które muszą prowadzić lokalne operacje na kilku rynkach, lecz nie są narażone na presję na koszty; oznacza ona dostosowanie produktów i marketingu do gustów i preferencji klientów danego kraju oraz decentralizację, a więc budowanie na każdym rynku narodowym względnie niezależnego systemu firmy (np. ABB, Nestle, Shell czy Unilever); przedsiębiorstwo powołuje krajowe filie, dostosowując swą działalność do lokalnych potrzeb; oddzielne konkurowanie w każdym kraju było konsekwencją tradycyjnego podejścia do internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa – wybór terytorium rynkowego w przypadku firm dokonujących ekspansji zagranicznej musiał bowiem uwzględniać bariery handlowe, taryfy, kwoty importowe, odmienności w zakresie prawa, języka, upodobań i zachowań ludzi, a produkty i programy marketingowe były dostosowywane do zagranicznych potrzeb, preferencji, kultury, klimatu itp.; typowym skutkiem umiędzynarodowienia było przedsiębiorstwo realizujące w różnych krajach odmienne strategie i podejścia;

- **strategii globalnej** (*global strategy*) – dla przedsiębiorstw o silnej presji na koszty, lecz bez wysokiej wrażliwości w zakresie lokalnych gustów i upodobań, gdyż ich produkty są relatywnie standardowe, znormalizowane w skali światowej (np. Canon); tego rodzaju globalne strategie powstają na ogół w przedsiębiorstwach działających na stosunkowo dużych rynkach, gdzie korzyści dostępu, specjalizacji i skali pozwalają na stworzenie aktywów niematerialnych, takich jak patenty czy technologie; strategia globalna jest przeciwieństwem strategii wielonarodowej – zdaniem G.S. Yipa (1996) przewyższenie niedogodności związanych ze stosowaniem strategii wielonarodowej wymaga jej globalizacji, co oznacza wprowadzenie zintegrowanego zarządzania ogólnosiwiatowymi zasobami przedsiębiorstwa i jego przewagą konkurencyjną;

- **strategii transnarodowej** (*transnational strategy*) – dla przedsiębiorstw narażonych na silną presję na koszty, jak i silną wrażliwość na lokalne potrzeby; jest to strategia stanowiąca kombinację strategii wielonarodowej i strategii globalnej<sup>14)</sup>; strategia ta zakłada z jednej strony czerpanie korzyści z dostępu do zasobów na rynkach lokalnych, a z drugiej zwiększenie integracji firmy, polegające na korzyściach skali i specjalizacji.

Ciekawy jest tu przypadek firmy Coca-Cola Company. Była ona często wymieniana jako firma globalna z racji globalnej sieci produktów i globalizacji biznesu. W latach 70. i 80. XX w. Coca-Cola obrała kurs na konsolidację i centralizację kontroli. Jednak świat w latach 90. poszedł w innym kierunku – stał się bardziej marketingowy, elastyczny oraz wrażliwy lokalnie. Stosownie do tych światowych procesów przeobraziła się również Coca-Cola – z postrzeganego dotąd globalnego przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwo wielonarodowe, bardziej dostosowując swoje działalności do lokalnych potrzeb, lokalnych systemów prawnych i lokalnych wartości kulturowych<sup>15)</sup>.

## Formy wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

**W**ybór przez przedsiębiorstwa form wejścia na rynki zagraniczne jest uwarunkowany czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

Do czynników zewnętrznych należą:

- wielkość, dynamika i potencjał rynku zagranicznego,
- „bliskość” rynku zagranicznego (geograficzna, kulturowa itp.),
- charakterystyka danej branży (grupy produktów),
- sytuacja konkurencyjna,
- warunki polityczne i prawno-administracyjne,
- stopień ryzyka, zwłaszcza politycznego,
- bariery handlowe na danym rynku,
- infrastruktura,
- dostępność kapitału i *know-how*.

Do czynników wewnętrznych, a więc pochodzących z samego przedsiębiorstwa, można zaliczyć:

- cele strategiczne przedsiębiorstwa,
- zasoby i przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa,
- stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa,
- doświadczenie i wiedza w zakresie działania w warunkach ryzyka międzynarodowego,
- czynnik czasu i potrzebę kontroli,
- wymogi elastyczności,
- kryteria i sekwencję doboru rynków zagranicznych,
- specyfikę asortymentu przedsiębiorstwa i lokalizacji jego produkcji.

Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać różne formy wejścia na rynki zagraniczne, takie jak:

■ **Eksport** (stanowi często pierwszą fazę internacjonalizacji przedsiębiorstwa):

- eksport pośredni: ograniczone zaangażowanie i inwestycje eksportera • niewielkie ryzyko polityczne i rynkowe • możliwości elastycznego wycofania się z operacji i strat • brak kontroli nad działaniami marketingowymi (poza jakością produktu) • brak kontaktu z rynkiem zbytu;
- eksport bezpośredni – konieczne inwestycje w stworzenie własnej sieci zbytu i ponoszenie kosztów działań techniczno-handlowych i marketingowych • większe możliwości osiągania korzyści ze skutecznego marketingu • sprzedaż pod własną marką • budowanie udziału w rynku międzynarodowym we własnym imieniu • bezpośrednia konfrontacja z miejscową konkurencją • zdobywanie doświadczenia międzynarodowego • krótszy kanał dystrybucji;
- eksport kooperacyjny – podział kosztów i ryzyka internacjonalizacji • oferowanie zagranicznym odbiorcom kompletnych systemów, co stanowi przewagę konkurencyjną współpracujących eksporterów • możliwy konflikt celów i interesów.

Eksport charakteryzuje się tym, że produkcja wyrobów odbywa się wyłącznie w kraju macierzystym. Jego wadą jako formy wejścia na rynki zagraniczne jest możliwość objęcia go różnymi narzędziami polityki handlowej kraju docelowego (np. barierami celnymi). Z tego też powodu np. japońskie firmy sektora samochodowego zrezyg-

nowały z eksportu i przeniosły produkcję do USA; japońskie i koreańskie firmy motoryzacyjne i elektroniczne budują fabryki w Europie, a montownie samochodów Forda czy GM w Ameryce Południowej lub Azji Południowo-Wschodniej oparte są na znacznym udziale części i podzespołów wytwarzanych lokalnie.

■ **Niekapitałowe formy kooperacji** (tzw. kooperacja kontraktowa):<sup>16)</sup>

- produkcja kontraktowa – opiera się w zasadzie na wynajęciu mocy wytwórczych od lokalnego producenta, zazwyczaj łącznie z personelem • zbędne inwestycje, niższe koszty produkcji (atrakcyjność kosztowa takiej formy, ominięcie barier np. celnych; elastyczność, szybkie wejście na dany rynek; niewielkie ryzyko, potrzeba kontroli jakości i ochrony *know-how* oraz technologii;

- sprzedaż licencji (gdy firma jest właścicielem patentów produkcyjnych, praw autorskich, chronionych prawnie procesów technologii, wzorów, marek, *know-how*) • zbędne inwestycje • niewielkie ryzyko • szybkie wejście na małe i trudne rynki • trudność kontroli technologii • niewielkie zyski, trudności globalnej koordynacji • potrzeba kontroli jakości • celowa forma, gdy firma wytwarza produkty duże objętościowo i ciężkie wagowo (koszty transportu) • wykorzystanie miejscowych zasobów i umiejętności, brak ponoszenia kosztów wejścia;

- franchising – możliwość tworzenia sieci franchisingowej na świecie prawie bez nakładów inwestycyjnych; przedmiotem umowy są tu w znacznym mierze niematerialne elementy: marka, formy reklamy i sposoby promocji w miejscu sprzedaży, *know-how*, standardy obsługi klienta, receptury, procesy, normy czystości, organizacja wewnątrz, zasady polityki kadrowej • możliwości ugruntowania globalnego wizerunku marki • potrzeba kontroli jakości i standardów • trudności globalnej koordynacji;

- kontrakty menedżerskie (kontrakty na zarządzanie, *management contracts*) – jest to świadczenie klientowi zagranicznemu usług z zakresu zarządzania, łącznie z wysyłaniem za granicę odpowiedniej kadry menedżerskiej • jest to w zasadzie eksport usług menedżerskich i nie wymaga inwestycji • niewielkie ryzyko • przewaga konkurencyjna polega na dysponowaniu wysoko kwalifikowaną kadrą w tym zakresie;

- kontrakty na inwestycje pod klucz;
- międzynarodowe kontrakty na poddostawy (*sub-contracting*);

- konsorcjum;

- kontraktowe *joint ventures* (*contractual joint ventures*, CJVs) – niekapitałowe, zaliczane przez niektórych autorów do niekapitałowych aliansów strategicznych<sup>17)</sup>;

- alianse strategiczne – zazwyczaj niekapitałowe • stanowią specyficzny typ sojuszu strategicznego dwóch lub więcej firm w celu realizacji określonego celu strategicznego • umożliwiają podział nakładów inwestycyjnych i ryzyka • zwiększają efektywność • są elastyczną formą • zawierane są na ogół w przemysłach wysokiej techniki, zawierane są głównie przez wielkie międzynarodowe korporacje, tworzą skomplikowane sieci

porozumień strategicznych • nie wymagają tworzenia nowej organizacji<sup>18)</sup>.

#### ■ Kapitałowe formy wejścia:

- spółki mieszane – wspólne przedsięwzięcia (*international joint ventures*) – tworzone z udziałem partnera będącego miejscową firmą lub inną organizacją (np. organem administracji lokalnej) • umożliwiają wejście na rynki krajów o odmiennych uwarunkowaniach ekonomiczno-rynkowych czy systemach polityczno-prawnych • ograniczone zapotrzebowanie na kapitał i inne zasoby • podział ryzyka • dostęp do miejscowych umiejętności i kontaktów • współcześnie coraz więcej firm woli określać wspólne przedsięwzięcia mianem sojuszu strategicznego<sup>19)</sup>;

- bezpośrednie inwestycje zagraniczne (*foreign direct investment*, FDI) – tworzenie własnych filii (oddziałów) handlowych i produkcyjnych, przedstawicielstw, własnych biur handlowych poprzez:

- ♦ fuzje (*mergers*), wykup lub przejęcie (*acquisition and take over*) miejscowego przedsiębiorstwa lub jego części: szybkie wejście na dany rynek • dostęp do miejscowych kanałów dystrybucji • znane lokalne marki; ograniczenie konkurencji • długie i skomplikowane negocjacje;
- ♦ budowa za granicą od podstaw nowego obiektu (*greenfield investment*), np. zakładu produkcyjnego • duże koszty inwestycji • długi okres wejścia • duże ryzyko • najnowsze technologie i jej pełna ochrona • skuteczność operacyjna • potencjalnie najwyższe zyski;
- ♦ szczególna faza zagranicznych inwestycji bezpośrednich, jaką jest przenoszenie produkcji (*outsourcing, offshoring*) do krajów o taniej sile roboczej, nazywane czasami globalnym pozyskiwaniem zasobów.

Realizacja zagranicznej inwestycji zagranicznej przy 100-proc. własności przedsiębiorstwa położonego za granicą lub filii (oddziału) umożliwia samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej.

#### Podsumowanie

**I**nternacjonalizacja i globalizacja rynków zmieniły istotę działalności przedsiębiorstw. Do najbardziej popularnych modeli międzynarodowych uwarunkowań strategii przedsiębiorstwa można zaliczyć: model „pięciu sił” M.E. Portera, model konkurencyjności krajów i regionów M.E. Portera oraz model G.S. Yipa. W wymiarze międzynarodowym można wyróżnić cztery rodzaje strategii przedsiębiorstw: międzynarodową, wielonarodową, globalną i transnarodową. Podział form wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne można oprzeć na dość powszechnie stosowanej klasyfikacji F.R. Roota, jak to uczyniono w niniejszym artykule. Do wyboru formy wejścia na rynki zagraniczne może być zastosowana m.in. teoria kosztów transakcyjnych.

dr Jan Macias

Katedra Zarządzania i Marketingu  
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej  
im. W. Korfańcowa w Katowicach

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> E. TODEVA, D. KNOKE, *Strategic Alliances and Models of Collaboration*, „Management Decision” 2005, vol. 43, no. 1, s. 124.

<sup>2)</sup> E.J. ZAJAC, *CEOs Views on Strategic Alliances*, paper presented at the Marketing Science Institute Conference on Managing Long – Run Relationships, Boston, MA, 1990.

<sup>3)</sup> J. RYMARCZYK, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 19.

<sup>4)</sup> J. MACIAS, *Konkurencyjność gospodarki – zagadnienia terminologiczne i metodologiczne*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii” 2006, nr 2, s. 129.

<sup>5)</sup> M.E. PORTER, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 2008, vol. 86, no. 1, s. 80.

<sup>6)</sup> K. OBŁOJ, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 211.

<sup>7)</sup> M.E. PORTER, *The Competitive Advantage of Nations*, „Harvard Business Review” 1990, vol. 68, no. 2, s. 77.

<sup>8)</sup> M. GORYNIA, R. OW CZARZAK, *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, 2004, nr 1–2, s. 15.

<sup>9)</sup> M.E. PORTER, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 270.

<sup>10)</sup> G.S. YIP, *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice – Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1992.

<sup>11)</sup> G.S. YIP, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 261.

<sup>12)</sup> A.K. GUPTA, V. GOVINDARAJAN, *Converting Global Presence into Global Competitive Advantage*, „The Academy of Management Executive” 2001, vol. 15, no. 2, s. 45.

<sup>13)</sup> D.G. MCKENDRICK, *Global Strategy and Population – Level Learning: The Case of Hard Disk Drives*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, no. 4, s. 309.

<sup>14)</sup> L. BRYAN, J. FRASER, *Getting to Global*, „The McKinsey Quarterly” 1999, no. 4, s. 68–81.

<sup>15)</sup> G. SVENSSON, „Glocalization” of Business Activities: A „Glocal Strategy” Approach, „Management Decision” 2001, vol. 39, no. 1–2, s. 13.

<sup>16)</sup> E. DULINIEC, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 97–133.

<sup>17)</sup> Y. WANG, S. NICHOLAS, *Knowledge Transfer, Knowledge Replication, and Learning In Non – equity Alliances: Operating Contractual Joint Ventures in China*, „Management International Review” 2005, vol. 45, no. 1, s. 100.

<sup>18)</sup> Z. PIERCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 311–316.

<sup>19)</sup> R. W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 173.

#### Summary

The information technology development In the past decade and the progressive liberalization of the world's economies have boosted the importance of global resourcing among enterprises. The article presents: the models of international condition of strategy; four basic strategies of enterprises in international dimension and forms of entry on international markets.