

Nowa strategia transnarodowa korporacji międzynarodowych – globalna standaryzacja i lokalna wrażliwość

<https://doi.org/10.33141/po.2010.09.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (848), 2010, ss. 8-11

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jan Macias

Wprowadzenie

Jednym z kluczowych trendów rozwojowych współczesnego świata jest globalizacja¹⁾. Globalizacja, bez względu na jej pozytywne i negatywne skutki, stanowi przyszłość świata²⁾. Jak pisze J. Stiglitz (laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 2001 r.), „nie możemy cofnąć globalizacji”, musimy natomiast „zreformować instytucje międzynarodowe, które rządzą globalizacją”³⁾. Międzynarodowa konkurencja w globalizującej się gospodarce zmusza przedsiębiorstwa do myślenia i działania globalnego, a technologia stała się krytycznym czynnikiem ich rozwoju.

Jednak świat w latach 90. XX w. ewoluował także w innym kierunku, stał się bardziej marketingowy, elastyczny oraz wrażliwy lokalnie. Znajduje to odzwierciedlenie w teorii biznesu międzynarodowego, teorii handlu i inwestycji międzynarodowych, zarządzaniu strategicznym czy przedsiębiorczości międzynarodowej, w postaci zjawiska transnarodowości (*transnationalism*): ekonomicznej transnarodowości (*economic transnationalism*), transnarodowej przedsiębiorczości (*transnational entrepreneurship*), transnarodowej działalności (*transnational activity*) czy strategii transnarodowej (*transnational strategy*)⁴⁾. Dziś np. transnarodowa przedsiębiorczość jest już szybko rozwijającym się zjawiskiem (prądem) w ramach teorii biznesu międzynarodowego (*theory of international business*)⁵⁾.

Na gruncie zarządzania strategicznego jest rozpatrywany jeden z bazowych rodzajów strategii przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym, tj. strategia transnarodowa. Stanowi ona kombinację strategii globalnej i strategii wielonarodowej⁶⁾. Określa się ją inaczej mianem globalizacji działalności biznesowej (*globalization of business activities*) lub globalnym podejściem do strategii (*global strategy approach*).

Celem artykułu jest przedstawienie modeli ewolucji myślenia strategicznego przedsiębiorstw ponadnarodowych oraz charakterystyki sił i czynników warunkujących adaptację podejścia strategicznego globalnego i transnarodowego.

Rozwój modeli myślenia strategicznego korporacji ponadnarodowych: od międzynarodowości do transnarodowości

Dominującą siłą rozwoju procesów internacjonalizacji i globalizacji są korporacje (przedsiębiorstwa) ponadnarodowe. Ich znaczenie w globalizującej się gospodarce i zarządzaniu strategicznym ciągle rośnie. Za istotne cechy korporacji ponadnarodowych uznaje się posiadanie znaczących inwestycji bezpośrednich w obcych krajach oraz aktywne zarządzanie aktywami zlokalizowanymi poza krajem macierzystym.

Można wyróżnić cztery podstawowe modele (fazy, stadia) ewolucji mentalności i myślenia strategicznego korporacji ponadnarodowych w czasie⁷⁾:

- model mentalności i myślenia strategicznego międzynarodowego – strategia międzynarodowa (*international strategy*),
- model mentalności i myślenia strategicznego wielonarodowego – strategia wielonarodowa (*multinational strategy*),
- model mentalności i myślenia strategicznego globalnego – strategia globalna (*global strategy*),
- model mentalności i myślenia strategicznego transnarodowego – strategia transnarodowa (*transnational strategy*).

Korporacje adaptujące strategię międzynarodową, jako szerokie podejście strategiczne, skupiają się na rozwoju produktów zasadniczo na krajowy rynek, a tylko później są one sprzedawane za granicą. Wytwórczość zagraniczna (*offshore manufacturing*) jest tu rozumiana jako środek ochrony krajowego (macierzystego) rynku korporacji. Technologie i wiedza są transferowane od spółki dominującej do zagranicznych operatorów – spółek zależnych. Korporacje (przedsiębiorstwa) międzynarodowe są zasadniczo rozpatrywane jak przedsiębiorstwa krajowe z dodatkami obcymi (zagranicznymi)⁸⁾.

Z kolei strategia wielonarodowa zakłada koncentrację przede wszystkim na narodowych różnicowaniach w osiąganiu celów strategicznych oraz lokalnej wrażliwości. Korporacje wielonarodowe cechuje rosnąca wrażliwość i czułość na lokalne

środowiska oraz elastyczność w podejściu do operacji międzynarodowych. Korporacje różnicują i modyfikują swoje produkty, strategie i praktyki zarządzania, odpowiednio do narodowych różnic w preferencjach klientów, charakterystyk przemysłów i regulacji rządowych przy rozszerzaniu zakresu swojego biznesu na inne kraje czy też przenoszeniu go do innego kraju. Prowadzi to do rozwoju w tych korporacjach lokalnych innowacji (*local-for-local innovations*).

Zadaniem spółek zależnych korporacji jest nie tylko identyfikacja lokalnych potrzeb, lecz także wykorzystywanie ich własnych lokalnych zasobów w reakcji na te potrzeby. Realizacja większości biznesów wewnątrz każdego kraju na podstawie lokalnej pozwala także adaptować strategię wielonarodową do harmonizowania kosztów i przychodów w wyrażeniu walutowym. Strategia światowa tych korporacji jest budowana na podstawie wielu wrażliwych narodowo (krajowo) strategii spółek zależnych (*subsidiary companies*). Wiele europejskich korporacji (np. Unilever, ICL, Philips czy Nestle) działa zgodnie z tym strategicznym modelem. W korporacjach tych zasoby i aktywa były historycznie szeroko rozproszone, co pozwalało im zagranicznym spółkom zależnym na podejmowanie szerokiego zakresu aktywności biznesowej – od rozwoju i produkcji do sprzedaży i usług. Do tego dochodzi lokalna autonomia. Dodać trzeba, że chociaż takie narodowe niezależne jednostki są zwykle elastyczne i wrażliwe na ich lokalne środowiska, to jednak występowały w nich problemy, dotyczące nieskuteczności i niezdolności wykorzystania wiedzy i kompetencji innej narodowej jednostki.

Natomiast strategia globalna rozpatruje świat jako jednostkę analizy. Cechuje ją globalna efektywność i globalna standaryzacja produktów poprzez odpowiednią lokalizację i czerpanie korzyści z ekonomii skali i zakresu. Korporacje, realizujące to podejście strategiczne, rozwijają produkty na światowy rynek, wytwarzają je w skali globalnej w kilku zakładach o wysokiej wydajności, często w centrum korporacji. Podkreślenia wymaga, że narodowe gusty i preferencje są raczej bardziej podobne niż zróżnicowane i mogą one być podobnie spełniane przez dostarczanie nabywcom standaryzowanych produktów po odpowiednim koszcie i przewadze jakościowej w stosunku do narodowej możliwości ich zróżnicowania. Jest to zgodne z argumentem T. Levitta, że przyszłość należy do tych korporacji, które będą wytwarzać i sprzedawać tę samą rzecz (wyrób) w ten sam sposób, wszędzie⁹⁾. Strategia globalna wymaga znacznej, centralnej koordynacji i kontroli, które są powiązane zazwyczaj ze strukturą organizacyjną korporacji. Jest to więc podejście scentralizowane, oferujące globalne, standaryzowane produkty o niskich kosztach i wysokim poziomie jakościowym.

Strategię globalną realizuje wiele japońskich korporacji, takich jak: Toyota, Canon, Komatsu i Matsushita. Te i inne pojedyncze korporacje poszukują jednak takiego poziomu efektywności, który stanowi pewien kompromis między elastycznością i uczeniem się. Na przykład koncentracja produkcji w skali globalnej może być także przyczyną wysokie-

go poziomu przewozu ładunków pomiędzy krajami, co prowadzi z kolei do wzrostu ryzyka wprowadzenia zaostrzonej polityki interwencyjnej, szczególnie przez rządy głównych krajów importerów.

Strategia transnarodowa (glokalizacji)

Korporacje, które wybierają tę strategię, uznają, że każde z wyżej wymienionych trzech innych modelowych podejść strategicznych jest niekompletne, każde z nich ma swoją wartość, lecz nie reprezentuje całej prawdy. Zgodnie ze strategią transnarodową korporacje światowe uznają, że potrzeba bycia wrażliwym na lokalne rynki i presja na rozwój globalnej, konkurencyjnej efektywności powinny być jednoczesne (*simultaneously*), nawet jeśli czasem pozostają w sprzeczności ze sobą. To nowe, rozwijające się podejście do światowego zarządzania zakłada więc wyłaniające się wymaganie bycia bardziej wrażliwym na lokalne potrzeby przy jednoczesnym utrzymaniu globalnej efektywności. W takich korporacjach kluczowe biznesy i zasoby nie są centralizowane w spółkach macierzystych, a każda spółka zależna stanowi przedsięwzięcie oparte na lokalnej podstawie. Zamiast tego, zasoby i aktywności biznesowe są rozproszone, ale wyspecjalizowane, aby móc osiągnąć efektywność i elastyczność działania w tym samym czasie. Co więcej, te rozproszone zasoby są integrowane w postaci wzajemnie powiązanej światowej sieci operacji korporacji.

W przeciwieństwie do globalnego modelu strategii, podejście strategiczne transnarodowe (glokalizacji) uznaje więc ważność elastyczności i wrażliwości krajowego poziomu operacji, stąd powrót w terminologii do określenia „narodowy” (*national*). W porównaniu z podejściem wielonarodowym, podejście transnarodowe zabezpiecza połączenie i koordynację tych operacji, aby utrzymać konkurencyjną skuteczność i ekonomiczną efektywność. Znajduje to odzwierciedlenie przez dodanie w terminologii przedrostka „trans”.

Strategia ta zakłada rozwój źródeł przewagi konkurencyjnej poprzez eksploatację efektywności, elastyczności i uczenia się jednocześnie. Strategia transnarodowa skupia się na lokalizacji, krzywej doświadczenia, lokalnej wrażliwości i globalnym uczeniu się, co wiąże się z wielorakim bezpośrednim transferem umiejętności i kompetencji. Potrzeby koordynacji globalnie rozproszonego łańcucha wartości i transfer kluczowych kompetencji kreuje presję na centralizację niektórych decyzji operacyjnych, szczególnie dotyczących produkcji i B+R. Jednocześnie potrzeby lokalnej wrażliwości wywierają presję w kierunku decentralizacji innych operacyjnych decyzji, zwłaszcza dotyczących marketingu. W korporacjach transnarodowych potrzeby koordynacji są wysokie.

Korporacje te muszą rozwijać bardzo różne konfiguracje aktywów i zdolności w porównaniu z typowymi korporacjami międzynarodowymi, wielonarodowymi czy globalnymi. Korporacja globalna dąży do koncentracji wszystkich swoich zasobów – albo w swoim kraju macierzystym, albo w zagranicznych lokalizacjach o niskich kosztach w celu eksploatacji ekonomii skali, dostępnej w każdej aktywności. ➡

Z kolei korporacja wielonarodowa w sposób charakterystyczny rozprasza swoje zasoby między swoje narodowe operacje, odpowiednio do lokalnych potrzeb. Natomiast korporacja międzynarodowa dąży do centralizacji tych zasobów, które są kluczowe tylko dla rozwoju innowacji, a jednocześnie decentralizuje inne, co pozwala adaptować te innowacje w skali światowej. Korporacja transnarodowa musi zatem rozwijać bardziej wyrafinowaną i wyróżniającą się konfigurację. Musi ona najpierw zdecydować, które kluczowe zasoby i zdolności są najbardziej centralizowane wewnątrz kraju macierzystego operacji, nie tylko w celu realizacji ekonomii skali, lecz także do ochrony pewnych kluczowych kompetencji i stworzenia wizji zarządzania korporacją. Niektóre inne zasoby mogą być najlepiej zdecentralizowane na podstawie regionalnej lub lokalnej, gdyż albo potencjalna ekonomia skali jest mała, albo potrzeba kreowania elastyczności występuje jako pojedyncze udogodnienie.

Klasycznym już przykładem strategii transnarodowej jest prowadzona przez korporację GE Medical Systems rekonfiguracja jej światowych zasobów, zapoczątkowana w 1997 r. Podczas gdy badania podstawowe pozostają skoncentrowane w USA, to rozwój i zdolności z zakresu inżynierii były aktywnie rozwijane na Węgrzech, w Indiach, Korei i Chinach. Korporacja GE założyła redukcję kosztów materiałowych o 20% oraz produkcyjnych kosztów płacowych o 50% poprzez rozwój własnych „centrów doskonałości” (*centers of excellence* – COEs). W ciągu kilku lat większość finalnej produkcji GE była delokalizowana z USA do Meksyku, z Francji na Węgry, a z Japonii do Chin. Przez dekady GE sprzedawała zmodyfikowane zachodnie produkty na rozwijających się rynkach; stanowi to przejaw istoty strategii transnarodowej (strategii globalizacji)¹⁰. GE tworzy w tym celu modelowe lokalne zespoły rozwoju (*local growth teams* – LGTs), oparte na sformalizowanych zasadach funkcjonowania. Ostatnio taki kolejny zespół, jako autonomiczna jednostka, został utworzony w Wuxi (Chiny). Była to więc adaptacja produktów korporacji do specyficznych potrzeb lokalnych – krajów rozwijających się. Obecnie GE w stosunku do wielkich, wschodzących gospodarek światowych (Chiny, Indie) próbuje stosować strategię „odwróconej innowacji” (*reverse innovation*). Rozwijane produkty w takich krajach, jak Chiny czy Indie GE następnie dystrybuuje w skali globalnej. Trzeba jednak poczynić zastrzeżenie, że produkty adresowane do krajów rozwijających się i mające zaspokajać ich specyficzne potrzeby raczej nie mogą być sprzedawane w krajach rozwiniętych, gdyż nie są one wystarczająco dobre pod względem konkurencyjności. Strategia „odwróconej innowacji” GE dowodzi o realizacji strategii transnarodowej (globalizacji).

Inny przykład stanowi Coca-Cola Company. Była ona często wymieniana jako korporacja globalna z racji globalnej sieci produktów i globalnego biznesu. Stosownie do światowych tendencji lat 90. XX w. Coca-Cola przeobraziła się z postrzeganego dotąd globalnego przedsiębiorstwa w kierunku przedsiębiorstwa wielonarodowego, bardziej dostosowując swoje operacje do lokalnych potrzeb, lokalnych systemów prawnych i lokalnych wartości kulturowych¹¹.

Zmianę orientacji strategicznej Coca-Coli trzeba zaklasyfikować, bez większego błędu, do strategii transnarodowej (globalizacji).

Z nowszych badań empirycznych wynika, że korporacje operują w biznesie raczej regionalnie niż globalnie¹². W szczególności, A.M. Rugman i A. Verbeke (2004) na podstawie badań 380 wielonarodowych przedsiębiorstw (wybranych spośród grupy 500 największych światowych przedsiębiorstw) stwierdzają, że tylko 9 z nich adaptowało globalne strategie, a 320 przedsiębiorstw stosowało rzeczywiście strategiczne orientacje regionalne. Potwierdza to też fakt, że łańcuchy dostaw (*supply chains*) przedsiębiorstw zlokalizowanych na kontynencie Ameryki Północnej są raczej regionalne niż globalne. Jest to zgodne z tezą, że globalizacja jest w istocie kształtowana poprzez rozwój procesów regionalizacyjnych (integracji regionalnej)¹³.

Siły i czynniki globalnej integracji, koordynacji i standaryzacji

Do istotnych sił i czynników globalnej integracji, koordynacji i standaryzacji można zaklasyfikować:

- globalną efektywność¹⁴,
- wielonarodową elastyczność,
- zdolność światowego uczenia się,
- ekonomię skali,
- ekonomię zakresu,
- ekonomię lokalizacji,
- czynniki kosztów,
- wpływ umiejętności spółek zależnych w zagranicznych lokalizacjach biznesowych korporacji,
- liberalizację środowiska w handlu światowym (likwidacja barier handlowych i inwestycyjnych),
- zmniejszenie poziomu ryzyka w prowadzeniu operacji biznesowych poprzez wielonarodową elastyczność,
- rozwój nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (np. *e-mail*, internet, telefonia komórkowa),
- rozwój globalnych instytucji (np. WTO, United Nations, IMF, World Bank),
- globalnych konkurentów jako agentów zmian,
- zmiany w produkcji i handlu światowym,
- dynamiczny rozwój bezpośrednich inwestycji zagranicznych (*foreign direct investment* – FDI),
- rozwój globalnego zarządzania oraz globalnej ekonomii w XXI w.,
- dynamiczny rozwój ponadnarodowych przedsiębiorstw, głównych aktorów napędzających procesy globalizacji.

Analizując powyższe siły i czynniki globalizacji z pozycji budowy światowej przewagi konkurencyjnej, można stwierdzić, że mogą one stanowić zarówno rzeczywiste siły strategiczne w mega- i makrootoczeniu, jak i cele strategiczne oraz środki czy źródła tej przewagi.

Siły i czynniki lokalnej adaptacji i wrażliwości oraz lokalnego różnicowania

Siły i czynniki działające w kierunku lokalnej adaptacji i wrażliwości to:

- różnice kulturowe,
- zakupy (popyt) rządowe,
- presja na lokalizację,
- presja na redukcję kosztów,
- różnice w gustach i preferencjach klientów,
- różnice w infrastrukturze i tradycyjnych praktykach i procedurach,
- specyfika potrzeb lokalnych,
- różnice w kanałach dystrybucji.

Odpowiednio do presji na lokalną adaptację i wrażliwość, korporacje (przedsiębiorstwa) ponadnarodowe muszą modyfikować, adaptować i różnicować swoje produkty oraz strategie marketingowe przy przechodzeniu z jednego do innego kraju¹⁵⁾. Na przykład takie przedsiębiorstwa (korporacje), jak KPMG (z siedzibą w Szwajcarii) czy E&Y (z siedzibą w Wielkiej Brytanii) generalnie wybierają raczej podejście strategiczne bardziej lokalne, poprzez rozwój i promocję bardziej intensywnych usług w specyficznych krajach (o specyficznych potrzebach)¹⁶⁾.

Podsumowanie

Przedssiębiorstwa (korporacje) ponadnarodowe mogą stosować cztery modelowe podejścia strategiczne w zarządzaniu swoimi operacjami na świecie: • strategię międzynarodową • strategię wielonarodową • strategię globalną oraz • strategię transnarodową. Między tymi bazowymi strategiami nie ma ostrych granic. Strategie te stanowią efekt ewolucji strategicznego myślenia i zmian w mentalności korporacji ponadnarodowych. W latach 90. XX w. świat ewoluował w kierunku większej elastyczności i wrażliwości lokalnej. Powstał model strategii transnarodowej, zwanej inaczej strategią globalizacji, co zresztą odzwierciedla już praktykę strategiczną korporacji ponadnarodowych. Strategia transnarodowa (globalizacji) zawiera w części elementy i aspiracje strategii globalnej w postaci globalnej standaryzacji oraz efektywności i jednocześnie w części elementy i aspiracje strategii wielonarodowej w postaci lokalnej adaptacji i lokalnej wrażliwości. W istocie rzeczy, strategia ta zawiera elementy zarówno strategii globalnej, strategii wielonarodowej, jak i strategii międzynarodowej. Za istotne dla strategii transnarodowej (globalizacji) uznaje się szczególnie lokalną adaptację wyrobów i usług, strategii, praktyk i procedur zarządzania w miejscu lokalizacji działań biznesowych. Można stwierdzić, że cechą charakterystyczną strategii transnarodowej jest pewna względna równowaga pomiędzy globalną standaryzacją a lokalną adaptacją i wrażliwością, i to równowaga jednoczesna (*simultaneously*). Wprowadzenie zamienniej nazwy dla strategii transnarodowej – jako strategii globalizacji, wskazuje jednocześnie na ważność lokalizacji (*localization*).

dr Jan Macias

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

PRZYPISY

- ¹⁾ M.R. CZINKOTA, J.A. RONKAINEN, *Trends and Indications in International Business. Topics for Future Research*, „Management International Review” 2009, vol. 49, no. 2, s. 253.
- ²⁾ S. MARKOWSKI, „Spór o globalizację. Eseje o przyszłości świata” Lecha W. Zachera, „Biuletyn Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN” 2004, nr 2, s. 125.
- ³⁾ J. STIGLITZ, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 198 i 223.
- ⁴⁾ J.M. SEQUEIRA, J.C. CARR, A.A. RASHEED, *Transnational Entrepreneurship: Determinants of Firm Type and Owner Attributions of Success*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2009, vol. 33, no. 5, s. 1023–1028.
- ⁵⁾ I. DRORI, B. HONIG, M. WRIGHT, *Transnational Entrepreneurship: An Emergent Field of Study*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2009, vol. 33, no. 5, s. 1001.
- ⁶⁾ L. BRYAN, J. FRASER, *Getting to Global*, „McKinsey Quarterly” 1999, no. 4, s. 68–81.
- ⁷⁾ Ch.A. BARTLETT, S. GHOSHAL, J. BIRKINSHAW, *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2004, s. 10–13.
- ⁸⁾ Ch.W.L. HILL, *International Business. Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2009, s. 475–477.
- ⁹⁾ T. LEVITT, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 61, no. 3, s. 92–102.
- ¹⁰⁾ J.R. IMMELT, V. GOVINDARAJAN, C. TRIMBLE, *How GE Is Disrupting Itself*, „Harvard Business Review” 2009, vol. 87, no. 10, s. 56.
- ¹¹⁾ G. SVENSSON, „Glocalization” of Business Activities: A „Glocal Strategy” Approach, „Management Decision” 2001, vol. 39, no. 1–2, s. 13.
- ¹²⁾ M. RUGMAN, J. LI, C.H. OH, *Are Supply Chains Global or Regional?*, „International Marketing Review” 2009, vol. 26, no. 4–5, s. 384.
- ¹³⁾ J. MACIAS, *Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw – tendencja XXI wieku*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2009, s. 7.
- ¹⁴⁾ *The Oxford Handbook of International Business*, ed. A.M. RUGMAN, Oxford University Press, New York 2009, s. 315.
- ¹⁵⁾ D. VRONTIS, A. THRASSOU, I. LAMPRIANOU, *International Marketing Adaptation Versus Standardisation of Multinational Companies*, „International Marketing Review” 2009, vol. 26, no. 4–5, s. 492.
- ¹⁶⁾ A. KOLK, A. MARGINEANTU, *Globalisation/Regionalisation of Accounting Firms and Their Sustainability Services*, „International Marketing Review” 2009, vol. 26, no. 4–5, s. 405.

Summary

The article presents models of evolution strategic thinking international corporations: from international to transnational. A new transnational strategy (glocal strategy) is combination of global strategy and multinational strategy and comprises: global standardization and simultaneously local responsiveness. International corporations can to adapt very different strategic approaches. This paper shows too forces and factors for global standardization and local responsiveness (adaptation).