

Krzysztof Ćwik

TEORETYCZNE KONCEPCJE STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW GLOBALNYCH

1. Wstęp

Globalizacja współczesnej gospodarki przejawia się w stopniowym zanikaniu barier w postaci granic państwowych dla działalności przedsiębiorstw. Rządy poszczególnych krajów coraz szerzej otwierają swoje gospodarki dla przedsiębiorstw zagranicznych poprzez ograniczanie barier taryfowych i pozataryfowych. W praktyce oznacza to swobodny przepływ czynników produkcji i towarów. Przedsiębiorstwa, aby się rozwijać, przestają ograniczać swą działalność do ojczystego kraju. Oznacza to zarówno powiększenie potencjalnych rynków zbytu, jak też konieczność konkurowania z przedsiębiorstwami z całego niemal świata. Globalna konkurencja wymusza na zarządzających zmianę sposobu myślenia na temat strategii działalności.

Strategie stosowane na macierzystym rynku przestają już być wystarczające. Nieodzowne dla współczesnych przedsiębiorstw, chcących się rozwijać i szukających możliwości przetrwania przez wzrost, rozumiany jako prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych, jest sformułowanie i wdrożenie nowego typu strategii – strategii działalności międzynarodowej. Celem artykułu jest przedstawienie kontekstu międzynarodowej działalności przedsiębiorstw oraz zaprezentowanie podstawowych typów strategii stosowanych przez przedsiębiorstwa, które umiędzynarodowiły swoją działalność do poziomu przedsiębiorstwa globalnego.

2. Globalizacja i jej wpływ na umiędzynaradawianie działalności przedsiębiorstw

Globalizacja jest terminem dość wieloznacznym. Brakuje powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia. Rozumiana jest ona jako „najbardziej zaawansowana forma umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, realizowanej na płaszczyźnie rynków, sektorów i przedsiębiorstw”, lub też jako „wzrost różnego rodzaju

powiązań między różnymi podmiotami życia międzynarodowego oraz wzajemne, najczęściej asymetryczne, oddziaływania we wszystkich sferach życia społecznego” [Gwiazda 2000, s. 9]. Według Międzynarodowego Funduszu Walutowego globalizacja jest to wzrost ekonomicznych powiązań pomiędzy krajami wynikający z wielkich rozmiarów i różnorodności międzynarodowych przepływów towarów, usług, kapitału oraz dyfuzji technologii [Rymarczyk 2004, s. 19]. Brakuje więc jednego modelu globalizacji, ale można wyróżnić kilka jej istotnych obszarów. Są to np. [Gierszewska 2003, s. 53]:

- globalizacja finansów i własności kapitału – deregulacja rynków finansowych, międzynarodowa mobilność kapitału, umiędzynaradawianie akcjonariatu;
- globalizacja rynków i strategii – integracja działalności gospodarczej na skalę światową, globalne poszukiwanie komponentów, alianse strategiczne;
- globalizacja technologii – rozwój technologii informacyjnych, uniwersalizacja pewnych idei technologicznych;
- globalizacja stylów życia i modeli konsumpcji – przenoszenie wzorców kulturowych, wzrost roli światowych mediów, międzynarodowe wzorce stylu życia;
- globalizacja regulacji prawnych – próby stworzenia międzynarodowych instytucji i przepisów prawnych wpływających na regulacje w poszczególnych krajach.

Czynniki sprawcze globalizacji poszczególnych sektorów gospodarki można podzielić na kilka typów [Yip 1996, s. 32-33]:

- **Czynniki rynkowe** – m.in. zróżnicowanie dochodów w poszczególnych krajach, upodabnianie się stylów życia i gustów, pojawienie się organizacji działających jako klienci globalni, wzrost regionalnych i globalnych sieci dystrybucji, pojawienie się marek światowych, rozwój reklamy globalnej.
- **Czynniki kosztowe** – m.in. dążenie do osiągnięcia korzyści skali, przyspieszenie tempa innowacji technologicznych, postęp w dziedzinie transportu, wzrost kosztów rozwoju produktu w stosunku do długości cyklu jego życia.
- **Czynniki rządowe** – m.in. znoszenie barier taryfowych i pozataryfowych, powstawanie bloków gospodarczych, ograniczenie roli rządów jako producentów i konsumentów.
- **Czynniki konkurencyjne** – m.in. wzrost poziomu obrotów handlu światowego, wzrost udziału zagranicznych podmiotów w strukturze własności, pojawienie się nowych konkurentów zdolnych rywalizować na rynku globalnym, powstawanie coraz większej liczby aliansów strategicznych o charakterze globalnym.

Z ekonomicznego punktu widzenia zatem 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 krajów [Szymański 2002, s. 10]. Zanik tych barier powoduje pojawienie się możliwości „wyjścia” przedsiębiorstw poza granice kraju swego pochodzenia.

U podłoża globalizacji działalności przedsiębiorstw leży szereg czynników. Podzielić je można na dwie główne grupy: czynniki otoczenia międzynarodowego oraz czynniki związane z rozwojem danego przedsiębiorstwa i podejmowanymi w nim decyzjami strategicznymi [Strategor 2001, s. 181-183]. Do pierwszej grupy można zaliczyć: zmiany technologiczne, zmiany form konkurencji, zmiany warunkowań ekonomicznych, społecznych i politycznych, różnicowanie się popytu, formy interwencji państw. Druga grupa czynników, czyli czynniki wewnętrzne – tkwiące w samym przedsiębiorstwie – to np. charakter działalności przedsiębiorstwa, rodzaj wytwarzanego produktu oraz proces wytwarzania.

Dzięki globalizacji, najwyższej formie umiędzynarodowienia działalności, przedsiębiorstwa mogą uzyskać cztery rodzaje korzyści [Strategor 2001, s. 197]. 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 międzynarodowej 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 (czwarta korzyść). Oprócz możliwości osiągnięcia tych korzyści przedsiębiorstwa decydują się na umiędzynarodowienie swej działalności, gdy [Rymarczyk 2004, s. 61]:

- występuje stagnacja na rynku krajowym,
- popyt na rynku krajowym zanika ze względu na schyłek cyklu życia produktu,
- istnieją niewykorzystywane zasoby (np. moce produkcyjne, kapitał),
- następuje zaostrzenie się konkurencji na rynku krajowym,
- rynki zagraniczne rozwijają się dynamicznie,
- powstają ugrupowania integracyjne z zamiarem utworzenia wspólnego rynku.

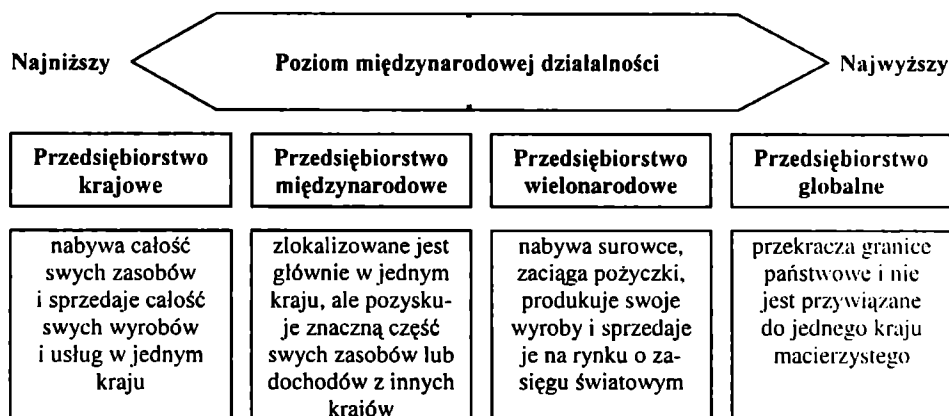
To wszystko sprawia, że przedsiębiorstwa szukają drogi rozwoju właśnie poprzez wykraczanie poza rynek swojego kraju i próby coraz szerszego umiędzynarodawiania swojego funkcjonowania.

3. Umiędzynaradawianie działalności przedsiębiorstw

Globalizacja w znaczeniu gospodarczym jest kolejnym etapem umiędzynaradawiania działalności przedsiębiorstw rozumianym jako prowadzenie działalności ekonomicznej poza granicami ojczystego kraju. Upsalski model umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa zakłada istnienie czterech jego form [Rymarczyk 2004, s. 20-21]:

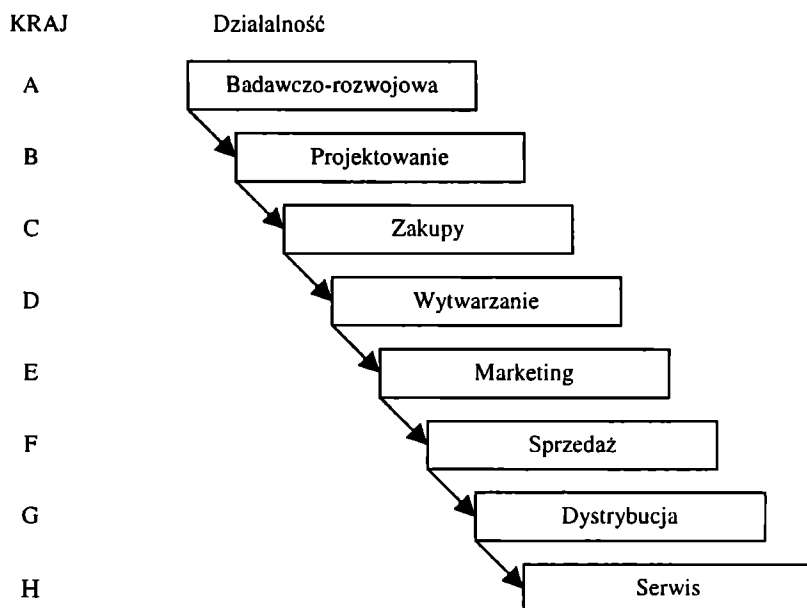
- sporadyczny eksport,
- eksport przez niezależnych reprezentantów,
- utworzenie za granicą filii handlowej,
- utworzenie za granicą filii produkcyjnej.

Kolejność przedstawionych form umiędzynaradawiania działalności przedsiębiorstwa pokazuje zarazem stopień jego umiędzynarodowienia, od najniższego (sporadyczny eksport) po największy (utworzenie za granicą filii produkcyjnej). Utworzenie za granicą filii produkcyjnej nie oznacza jednak, że przedsiębiorstwo stało się już przedsiębiorstwem globalnym. R.W. Griffin rozróżnia cztery rodzaje



Rys. 1. Podział przedsiębiorstw ze względu na poziom umiędzynarodowienia działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Griffin 2000, s. 168-169].



Rys. 2. Skrajnie zglobalizowany łańcuch wartości dodanej

Źródło: [Yip 1996, s. 133].

przedsiębiorstw ze względu na stopień umiędzynarodowienia działalności – przedsiębiorstwo krajowe, przedsiębiorstwo międzynarodowe, przedsiębiorstwo wielonarodowe oraz przedsiębiorstwo globalne (rys. 1).

Podobne stanowisko jak R.W. Griffin zajmuje G.S. Yip. Według tego autora przedsiębiorstwo, którego działalność międzynarodowa sprowadza się do sprzedawania produktów na rynku światowym, nie jest jeszcze przedsiębiorstwem globalnym. Dla przedsiębiorstwa globalnego charakterystyczne jest umiejscowienie w wielu krajach (na kilku kontynentach) nie tylko sprzedaży, ale również produkcji [Yip 1996, s. 30-31].

Proces globalizacji działalności przedsiębiorstwa opiera się na umiejscawianiu w różnych państwach kolejnych ogniw łańcucha wartości dodanej. Skrajnie zglobalizowany łańcuch wartości dodanej, którego przykład pokazany jest na rys. 2, świadczyłby o bardzo dużym stopniu umiędzynarodowienia działalności hipotetycznego przedsiębiorstwa, które z pewnością można byłoby zaliczyć do przedsiębiorstw globalnych.

Umiędzynarodawianie działalności nie musi mieć charakteru ewolucyjnego, może też dokonywać się skokowo [Rymarczyk 2004, s. 21]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo nie musi przechodzić wszystkich przedstawionych wcześniej stadiów umiędzynarodawiania swej działalności podczas dochodzenia do statusu przedsiębiorstwa globalnego.

4. Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa globalnego

Opracowywanie i wdrażanie skutecznych strategii, które pozwolą dostosować przedsiębiorstwo do zmieniających się warunków otoczenia oraz ukształtować otoczenie zgodnie z celami przedsiębiorstwa, stanowi niezbędny warunek jego przetrwania w długim okresie [Pierścionek 1996, s. 9]. Globalizacja i zaangażowanie się przedsiębiorstwa w działalność w sektorach globalnych sprawia, że strategia, którą przedsiębiorstwo stosowało dotychczas, przestaje być wystarczająca. Zachodzi potrzeba opracowania nowej, która będzie uwzględniać wymagania stawiane przez globalną konkurencję. Przedsiębiorstwo działające na skalę międzynarodową przyjmuje pewną orientację strategiczną, czyli niejako zakreśla ramy, w których zawierać się będzie jego strategia. J. Rymarczyk wyróżnia cztery takie orientacje [Rymarczyk 2004, s. 82-83].

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** (np. [Zaorska 1998]).

Drugim wariantem jest **strategia policentryczna**, w 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** (np. [Zaorska 1998; Yip 1996]).

Trzecią możliwością jest przyjęcie przez przedsiębiorstwo **strategii globalnej**, czyli traktowanie 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 osiągania korzyści z globalizacji działalności oraz dostosowywania się do lokalnych warunków. Przedsiębiorstwo stosujące strategię transnarodową dużą część decyzji i działań przenosi na poszczególne rynki, ale część działań pozostaje scentralizowana [Zaorska 1998, s. 160].

W literaturze tematu nie ma jednoznacznej odpowiedzi, która z przedstawionych koncepcji jest najlepsza, którą strategię przedsiębiorstwo międzynarodowe 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 uwzględnić. 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 zbytu [Zaorska 1998, s. 155]. W zależności od kombinacji tych dwóch czynników zalecana jest jedna z czterech strategii (rys. 3).

Strategia międzynarodowa charakteryzuje tylko przedsiębiorstwa o niewielkim stopniu umiędzynarodowienia działalności (przedsiębiorstwo międzynarodowe). Przedsiębiorstwa globalne szukają swej 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** (np. [Zaorska 1998, s. 163; Pierscionek 1996, s. 320; Romanowska 1998, s. 110]). Dlatego też dalsze rozważania będą dotyczyć wyboru przez przedsiębiorstwo pomiędzy strategią globalną a strategią multilokalną.

Z rysunku 3 wynika, że strategia multilokalna proponowana jest przedsiębiorstwom w sytuacji niewielkiej konieczności obniżania kosztów i przy jednocześnie dużych wymaganiach odnośnie działań, mających za cel dostosowanie się do lokalnych wymagań poszczególnych międzynarodowych rynków. Z kolei strategia globalna (i wchodząca w jej skład strategia transnarodowa) zalecana jest w przypadku dużej presji na obniżanie kosztów działalności, bez względu na stopień konieczności dostosowania się do lokalnych uwarunkowań.

Presja na koszty	duża	Strategia globalna	Strategia transnarodowa
	mała	Strategia międzynarodowa	Strategia multilokalna
		mała	duża
		Presja na lokalne dostosowania	

Rys. 3. Rodzaje międzynarodowych strategii przedsiębiorstw

Źródło: [Zorska 1998, s. 156].

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 instrumenty to [Yip 1996, s. 34]:

- **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 zróżnicowania 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 ogólnosięwiatowych przez maksymalizowanie lokalnych przewag konkurencyjnych, przychodów lub zysków. Przy strategii globalnej natomiast do maksymalizowania ogólnosięwiatowych wyników dąży się przez podziały i integrację [Yip 1996, s. 34]. Porównanie założeń strategii globalnej i multilokalnej po uwzględnieniu powyższych instrumentów zawiera tab. 1.

Tabela 1. Założenia strategii globalnej i multilokalnej

Instrument strategiczny	Strategia multilokalna	Strategia globalna
Uczestnictwo w rynku	Dobór rynków (krajów) według kryterium potencjalnych dochodów lub zysków	Rynki (kraje) dobierane według kryterium potencjalnych dochodów lub zysków oraz ich potencjalnego wkładu do korzyści globalnych. Koncentrowanie zasobów raczej na udziale w ograniczonej liczbie rynków niż dążeniu do zdobycia większych obszarów
Wyroby/usługi	Produkt w pełni przystosowany do potrzeb lokalnych	Wystandaryzowany produkt z minimalnymi adaptacjami lokalnymi
Lokalizacja działalności	Łańcuch wartości dodanej jest praktycznie w pełni odtwarzany w każdym z krajów	Prawie każde ogniwo łańcucha wartości jest realizowane w innym kraju
Marketing	Na każdym z rynków (krajów) stosowane są inne narzędzia marketingowe	Stosowanie takich samych narzędzi marketingowych na każdym z rynków (krajów) – np. globalna marka, jednokowe kampanie reklamowe
Posunięcia konkurencyjne	Oddzielne posunięcia konkurencyjne na każdym z rynków (krajów)	Posunięcia konkurencyjne są zintegrowane w układzie międzyrynkowym (międzykrajowym)
Koszty wytwarzania	Wysokie	Niskie
Koszty zarządzania	Niskie	Wysokie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Yip 1996, s. 34-38; Pierścionek 1996, s. 322].

Jak wynika z analizy tabeli, wybór między strategią globalną a multilokalną zależy od tego, jak przedsiębiorstwo postrzega swoją działalność na międzynarodowym rynku. Jeżeli oferuje standardowy produkt, wykorzystując przy tym potencjał różnych krajów do lokalizowania w nich ogniw łańcucha wartości (jak w przypadku firm Boeing i McDonalds), wybierze strategię globalną. Jeżeli jednak produkt przedsiębiorstwa wymaga dostosowania do wymagań lokalnych rynków oraz zastosowania innych rozwiązań marketingowych, właściwsza będzie strategia multilokalna (tego typu strategię stosują np. firmy Unilever i Nestlé).

5. 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 strategii multilokalnej na każdym z rynków (krajów) przedsiębiorstwo może stosować inną strategię konkurencji; przy strategii globalnej strategią taką będzie jedna, dominująca strategia realizowana na wszystkich rynkach (krajach).

Istotną kwestią w tym względzie jest rozpoznanie, w jakim sektorze działa przedsiębiorstwo globalne. 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 światowej [Porter 1994, s. 270]. 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 krajów [Strategor 2001, s. 186].

Klasyczna koncepcja strategii konkurencji, opracowana przez M.E. Portera, zakłada istnienie trzech jej podstawowych typów: strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, strategii zróżnicowania oraz strategii koncentracji. Przedsiębiorstwo globalne działające w sektorze wielonarodowym może stosować każdą z tych strategii oddzielnie, w zależności od uwarunkowań danego rynku (kraj). W sektorze globalnym istnieje natomiast kilka innych możliwości strategicznych [Porter 1994, s. 287-288]:

- **Szerokoasortymentowa konkurencja globalna.** Strategia ta zmierza do konkutowania na całym świecie w pełnym asortymencie wyrobów danego sektora, przy wykorzystaniu globalnej przewagi konkurencyjnej do uzyskania zróżnicowania 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 zróżnicowania 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 wygranie konkurencji z firmami globalnymi. Ta odmiana strategii konkurencji zmierza albo do zróżnicowania, albo do niskich kosztów przy zaspokajaniu określonych potrzeb rynku danego kraju.

Na rysunku 4 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.

Strategie te mogą zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną w sektorach globalnych. Kontrowersje wzbudza jednak fakt, że dopuszcza się w nich, iż przewagę konkurencyjną może zapewnić pozycja wiodąca pod względem kosztów. Zakładając, że koszty przedsiębiorstwa odzwierciedlane są w cenie jego produktów oraz przyjmując, że cena jest najprostszym i najpowszechniejszym sposobem konkutowania [Obłój 2002, s. 164], 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

		Zasięg geograficzny	
		globalny	krajowy
Nastawienie na określone segmenty rynku	wysoki udział w branży	Globalna strategia przywództwa rynkowego Przywództwo kosztowe Różnicowanie	Krajowa strategia przywództwa rynkowego
	poszczególne segmenty	Globalna strategia koncentracji (segmentacja) Przywództwo kosztowe Różnicowanie	Krajowa strategia koncentracji

Rys. 4. Portfel międzynarodowych strategii konkurencji

Źródło: [Rymarczyk 2004, s. 89].

narzędziem walki konkurencyjnej przedsiębiorstw globalnych. Przedsiębiorstwa globalne są bowiem z reguły dużymi organizacjami i konkurowanie 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 nabywców (np. [Gierszewska 2003, s. 265]).

Inne rodzaje posunięć konkurencyjnych, jakie mają do dyspozycji przedsiębiorstwa globalne, można scharakteryzować następująco [Yip 1996, s. 203-204]:

- **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.

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

6. Zakończenie

Przedstawiona problematyka stosowania strategii w międzynarodowej działalności przedsiębiorstw może być traktowana jako wstęp do dalszych rozważań. Obserwowane obecnie procesy globalizacyjne wydają się dopiero początkiem powstawania gospodarek ponadnarodowych. Procesy integracyjne państw, zarówno polityczne, jak i ekonomiczne (np. rozszerzanie Unii Europejskiej), spowodują, że coraz częściej przedsiębiorstwa szukające dróg rozwoju będą zmuszone stosować strategię międzynarodową. Zaprezentowane w artykule koncepcje strategii globalnej oraz multilokalnej stanowią ramy, w jakich może poruszać się przedsiębiorstwo globalne. W ich zakresie może również stosować rozmaite strategię konkurencji, a ich układ i wzajemne konfiguracje zależą od wielu czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań zewnętrznych. W artykule zaprezentowane zostały rozwiązania podstawowe. Mnogość wszystkich możliwych rozwiązań oraz ich zróżnicowanie sprawiają, że zarówno teoria, jak i praktyka stanowią w niedługim czasie przed koniecznością uszczegóławiania tej problematyki i rozwinięcia zagadnień zarządzania przedsiębiorstwem globalnym.

Literatura

- Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Wyd. WSHiP, Warszawa 2003.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000.
- Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1998.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- Szymański W., *Globalizacja a konkurencja i mikroekonomiczne podstawy równowagi makroekonomicznej*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, red. W. Szymański, Wyd. SGH, Warszawa 2002.
- Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

THEORETICAL CONCEPTIONS OF STRATEGIES OF GLOBAL ENTERPRISES

Summary

In this article problems of activity of international enterprises have been presented. The article presents the main types of international enterprises and introduces the theoretical base of strategies and competitive moves made by global enterprises in the world market.

Dr Krzysztof Ćwik jest asystentem w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.