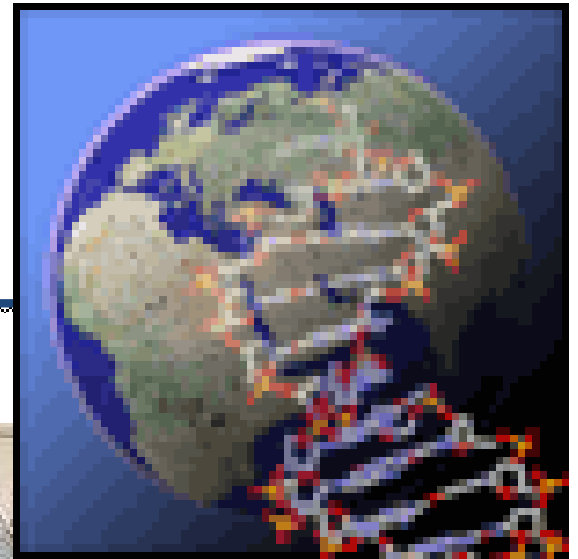




ZARZĄDZANIE MIĘDZYNARODOWE

Dr Mariusz Maciejczak

www.maciejczak.pl





ZARZĄDZANIE MIĘDZYNARODOWE

- 1. Koncepcja przewagi konkurencyjnej**
w kontekście zasięgu konkurencyjnego (*competitive scope*), a rozwój działalności gospodarczej w świetle **teorii lokalizacji**
- 2. Formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw**
(wielość określeń: *multinational company*, *transnational company*, *international enterprise*, *global company*)



CZYNNIKI UMIĘDZYNARODOWIENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ w XX WIEKU

- § Integracja polityczno-gospodarcza państw
 - 1945, ONZ
 - 1948, GATT
 - 1957, EWG

- § Postęp techniczny w zakresie transportu

- § Postęp techniczny w zakresie telekomunikacji

- § Rozwój telewizji, internetu



EFEKTY UMIĘDZYNARODOWIENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ DLA FIRM

- § Powstaje nowe otoczenie:
 - dające organizacjom nowe szanse
 - powstają nowe, złożone zagrożenia

- § Rośnie konkurencja

- § Wzrasta znaczenie umiejętności zarządzania międzynarodowego

- § Niezbędna staje się strategia prowadzenia działań w skali międzynarodowej – prowadzenie działalności na skalę międzynarodową wiąże się z zarządzaniem wieloma zmiennymi w burzliwym otoczeniu



ZARZĄDZANIE MIĘDZYNARODOWE

Zarządzanie międzynarodowe to takie zarządzanie przedsiębiorstwem, którego uwarunkowania, procesy, instrumenty i następstwa świadomie wykraczają poza granice jednego kraju



NOWE TENDENCJE W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA

- § Wzrost specjalizacji działania przedsiębiorstw – koncentracja na kluczowych kompetencjach
- § Szybki wzrost rozmiarów i wartości rynkowej przedsiębiorstw
- § Fuzje i przejęcia jako droga ekspansji i rozwoju
- § Ograniczanie zakresu integracji pionowej, dążenie do organizacji „szczupłej” a nawet wirtualnej
- § Wzrost znaczenia aliansów strategicznych – zamiast konkurencji kooperacja
- § Wdrażanie metod zarządzania nastawionych na redukcję kosztów lub podnoszenie jakości
- § Zmiana sposobu pojmowania przewagi konkurencyjnej – inwestowanie w innowacje jako metoda na budowanie przyszłych przewag konkurencyjnych
- § Strategiczna rola kadry kierowniczej – umiejętności w zarządzaniu międzykulturowym
- § Rewolucja struktur organizacyjnych – od struktur liniowych do sieciowych i macierzowych



MYŚLENIE W KATEGORIACH ZARZĄDZANIA MIĘDZYNARODOWEGO OZNACZA:

- § przyjęcie międzynarodowej perspektywy – punktu widzenia – na własną firmę,
- § poszukiwanie partnerów i wzorców działania nie tylko w granicach własnego kraju, gospodarki czy kultury ale w perspektywie globalnej,
- § dążenie do poznania sytuacji, badania szans i zagrożeń w otoczeniu globalnym wybiegając myślą wiele lat naprzód,
- § stosowanie metod analizy i planowania umożliwiających gromadzenie potrzebnych informacji, opracowanie planu i jego realizację,
- § nie przywiązywanie się do już opracowanych planów i wola ustawicznej zmiany obszarów i sposobów działania firmy zgodnie ze zmieniającą się wizją tej firmy i jej otoczenia,
- § umiejętne podejmowanie ryzyka i godzenie się z niepewnością działania, jednocześnie zgadzanie się na „odroczenie” rezultatów działania w perspektywie międzynarodowej,
- § umiejętne wykorzystywanie źródeł przewagi konkurencyjnej w skali globalnej i przenoszenie ich na coraz szersze obszary kulturowe i polityczne,
- § wykazywanie gotowości do wprowadzania nowych metod zarządzania wraz z ich implikacjami społeczno-kulturowymi,
- § akceptowanie funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu.



TEORIA LOKALIZACJI DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

- § Ile, czego, gdzie należy produkować, jak rozwijać wymianę?
- § Koszty działalności gospodarczej i dochody z tytułu jej prowadzenia zależą od jej położenia przy założeniu racjonalnego wyboru zgodnie z zasadami ekonomii.



SZKOŁY TEORII LOKALIZACJI



KLASYCZNA

- J.H. Thünen
- A. Weber



NEOKLASYCZNA

- T. Palander
- A. Lösch



NOWE NURTY

- podejście behawioralne
- cykl życia produktów
- teoria biegunów wzrostu
- teoria gron Portera
- teoria otoczenia innowacyjnego



KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Konkurencja to proces gospodarczy, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniu do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają a niekiedy nawet uniemożliwiają, osiągnięcie takich samych celów przez innych.



KRYTERIA KONKURENCJI

- § **ARENY KONKURENCJI** – przestrzeń – rynkowa, pozarynkowa (popytowa, podaźowa), konkretne rynki, sektory (także konkurencja substytucyjna), grup strategicznych.
- § **PODMIOTÓW KONKURENCJI** – bloki państw, gospodarki narodowe, przedsiębiorstwa, jednostki organizacyjne wewnątrz przedsiębiorstw, poszczególne osoby.
- § **PRZEDMIOTU KONKURENCJI** – konkurencja na wejściach – o zasoby (surowce, materiały, informacje, praca, wiedza, kapitał); konkurencja na wyjściach – o rynkową akceptację przez odbiorców. **Cztery odmiany konkurencji na wyjściu:**
1. konkurencja w oparciu o produkty homogeniczne – względnie identyczne, np. konkurencja pomiędzy producentami samochodów tej samej klasy,
 2. konkurencja oparta o produkty tego samego przeznaczenia różniące się marką jakością, ceną, np. konkurencja między wszystkimi producentami samochodów,
 3. konkurencja oparta o produkty heterogeniczne – różniące się od siebie przeznaczeniem, ceną, marką i wieloma innymi cechami, ale zaspokajające zbliżone potrzeby odbiorców, np. konkurencja samochodu z innymi środkami transportu,
 4. konkurencja oparta o produkty substytucyjne, np. konkurencja samochodu jako dobra trwałego użytku z innymi dobrami trwałego użytku.
- § **ZAKRESU KONKURENCJI** - zakres sektorowy, asortymentowy, segmentu rynku, pionowy (wg ogniwa łańcucha wartości), geograficzny, kompetencji (kluczowych umiejętności przedsiębiorstwa).
- § **CHARAKTERU KONKURENCJI** – konkurencja doskonała i niedoskonała (monopol, duopol, oligopol).
- § **INTENSYWNOŚCI KONKURENCJI** – miara intensywności jest wielkość nakładów jakie organizacja musi przeznaczyć na relacje z otoczeniem, na takim poziomie aby sprawnie w nim funkcjonować. Inaczej jest to skala działań i wysiłków, które w procesach konkurencji są niezbędne, a celu zapewnienia przedsiębiorstwu przetrwania i rozwoju.



KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – ELEMENTY STRUKTURALNE

Potencjał konkurencyjności – ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa:

zasoby (kapitał finansowy, fizyczny, ludzki, organizacyjny),
kompetencje (wiedza, zdolności, postawy),
łańcuch wartości.

Przewaga konkurencyjna – efekt takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, aby efektywnie generować atrakcyjną ofertę rynkową i skuteczne instrumenty konkurowania:

globalna i lokalna przewaga konkurencyjna,
przewaga konkurencyjna wynikająca z przywództwa kosztowego lub z wyróżniania się,
przewaga konkurencyjna trwała i nietrwała,
źródła przewagi konkurencyjnej – źródła sukcesów przedsiębiorstw, cechy składników przewagi konkurencyjnej, kluczowe kompetencje.

Instrumenty konkurowania – środki kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania nabywców dla aktualnej i przyszłej oferty.

Pozycja konkurencyjna – osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle rywali.

Czy przedsiębiorstwo ma przewagę konkurencyjną i jak ona jest duża?
Czy przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest trwała?
Jakie są źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa?



RÓŻNICE W PODEJŚCIU DO KONKURENCJI

USA

- Konkurencja jest siłą, która buduje charakter podmiotów
- Dobrobyt społeczny może być zapewniony tylko w warunkach silnie konkurujących ze sobą jednostek
- System motywacyjny powinien być oparty na wyniku działań konkurencyjnych
- Nie istnieje górny poziom walki konkurencyjnej
- Konkurencja jest procesem ciągłym
- Agresywnie konkurujące firmy to dynamiczne jednostki dążące do sukcesu

Europa

- Konkurencja jest faktem, do którego należy się dostosować
- Konkurencja w istocie rzeczy nie jest ani dobra ani zła
- Konkurencja ma wpływ na funkcjonowanie firm i jednostek i szybko przeradza się w walkę
- Podmioty wygrywające w walce konkurencyjnej nie muszą otrzymywać dodatkowych nagród, system motywacji nie powinien być związany z wynikami walki konkurencyjnej
- Zbyt silna konkurencja jest destruktywna i niezgodna z ideą braterstwa

Japonia

- Konkurencja jest przejawem naturalnych konfliktów
- Konkurencja jest stanem przejściowym, celem ostatecznym jest natomiast harmonia z ludźmi i naturą
- Agresywne konkurowanie na rynku służy rozwojowi organizacji, wewnątrz przedsiębiorstw musi dominować współpraca
- Zbyt silna konkurencja jest siłą niszczącą i kreuje nienawiść



EWOLUCJA STRATEGII MIEDZYNARODOWEJ I GLOBALNEJ

Okres: Strategia

- Lata 1950 i 60.** Wielonarodowa ekspansja w postaci filii zagranicznych, przewaga strategii wielu rynków zewnętrznych, ograniczona koordynacja i integracja działań w różnych częściach świata

- Lata 70.** Wycofanie się firm wielonarodowych: zbywanie, racjonalizacje i zamykanie zakładów w krajach inwestycji

- Lata 80.** Skupienie się na globalnej konkurencyjności i stosowaniu zasięgu globalnego, przesunięcie uwagi w kierunku koordynacji działań globalnych

- Lata 90.** Koncentracja na rozwoju kluczowych kompetencji z uwzględnieniem działań pobocznych, rozwój sieci globalnych i wyodrębnienie się partnerstwa strategicznego w kierunku poziomym i pionowym

- Od roku 2000** Era korporacji wirtualnej i organizacji inteligentnej



FORMY UMIĘDZYNARODOWIENIA PRZEDSIĘBIORSTW

przedsiębiorstwa międzynarodowe – mają ograniczony zasięg geograficzny (kilka krajów), w kraju macierzystym skupione są kluczowe decyzje i kluczowa działalność, np. badania i rozwój, zarządzanie strategiczne, marketing; w innych krajach ulokowane są filie realizujące operacje z poszczególnych ogniw łańcucha wartości; zintegrowane są w układzie pionowym;



FORMY UMIĘDZYNARODOWIENIA PRZEDSIĘBIORSTW

przedsiębiorstwa wielonarodowe – działające na obszarze wielu krajów, charakteryzujące się zróżnicowaniem produktu i strategii marketingowych, rozproszoną lokalizacją produkcji i decentralizacją zarządzania. Produkcja zlokalizowana jest w tych krajach, na rynki których są przeznaczone produkty. Przedsiębiorstwo oferuje różne wersje produktów dostosowane do lokalnych potrzeb i gustów odbiorców. Wiele operacji jest dublowanych (głównie produkcyjnych), a tylko niektóre scentralizowane, np. badania i rozwój, główne prace projektowe, opracowanie strategii organizacji;



FORMY UMIĘDZYNARODOWIENIA PRZEDSIĘBIORSTW

przedsiębiorstwa globalne – oferujące jednakowy „globalny” produkt na wszystkich rynkach, produkt musi być identyczny lub prawie identyczny pod względem cech jakościowych i sprzedawany pod tą samą marką i przy zastosowaniu takiej samej strategii marketingowej na całym świecie; w skrajnym modelu przedsiębiorstwa globalnego lokalizacja poszczególnych działalności przedsiębiorstwa oznacza realizację każdego rodzaju działalności w całości w jednym z krajów, każda działalność w innym, czyli np. badania i rozwój w całości w kraju „X”, projektowania w całości w kraju „Y” itd.; pozwala to na maksymalizację efektu skali i specjalizacji.



FORMY UMIĘDZYNARODOWIENIA PRZEDSIĘBIORSTW

przedsiębiorstwa transnarodowe – najwyższa i najtrudniejsza forma umiędzynarodowienia, wymagająca wyrafinowanych umiejętności menedżerskich, szczególnie w zakresie koordynacji. Produkty i strategie marketingowe są różnicowane na rynkach poszczególnych krajów odpowiednio do lokalnych wymagań. Kluczowe działania skupione są w wybranych krajach, natomiast końcowe fazy procesów produkcyjnych są rozproszone po lokalnych filiach, w krajach lub regionach, na które przeznaczona jest oferta. W tych lokalnych filiach następuje „dopasowanie” produktu finalnego do potrzeb klientów, tam różnicuje się strategie funkcjonalne, szczególnie marketing. Przedsiębiorstwa transnarodowe realizują hasło: „myśl globalnie, działaj lokalnie”.



Globalizacja. DEFINICJE

- § Globalizacja rynków – miara, wg. której rynek charakteryzuje się ogólnie podobnymi potrzebami klientów.
- § Globalizacja sektora – zasięg, w jakim działania członków danego sektora są konfigurowane i koordynowane globalnie w celu osiągnięcia wartości dodanej.
- § Strategia transnarodowa – łączy konfigurację i koordynację globalną działalności gospodarczej z reakcją na potrzeby lokalne w celu uzyskania globalnej przewagi konkurencyjnej.



GOING GLOBAL

Peter F. Drucker wyjaśnia, że dziś każda firma powinna musi być konkurencyjna w kontekście globalnym, nawet jeśli faktycznie działa na rynku lokalnym czy regionalnym. **Konkurencja nie jest już lokalna, ona stała się globalna, dla każdego.**

*Source:
Peter F. Drucker, "Beyond the Information Revolution",
The Atlantic Monthly, October 1999, page 51.*



Za i Przeciw Globalizacji

The globalization of markets by Theodore Levitt

„Różne preferencje kulturowe, standardy krajowe, smaki narodowe są echemi przeszłości. Niektóre z nich odeszły w sposób naturalny, inne stały się preferencjami globalnymi. Nie zaprzeczają one, lecz potwierdzają globalną homogenizację rynków – globalizację”.

Theodore Levitt is Edward W. Carter Professor of Business Administration and head of the marketing area at the Harvard Business School. Published: May-June 1983 issue of the *Harvard Business Review*. Source: <http://www.vuw.ac.nz/~caplabtb/m302w07/Levitt.pdf>



Za i Przeciw Globalizacji

- Globalizacja jest pustym terminem używanym dla ukrycia rosnącego poziomu wzajemnych zależności między krajami i narodami. Sama w sobie nie odnosi się tylko do homogenizacji rynków czy ujednoczenia upodobań, lecz jest procesem transmisji społeczno-ekonomicznych idei ponad granicami, nad oceanami.
- Globalizacja pogłębia dysproporcje między bogatymi i biednymi, jej konsekwencje to:
 - Brak miejsca, **No Space**
 - Brak wyboru, **No Choice**
 - Brak pracy, **No Jobs**
 - Brak marki, **No Logo**



Jak konkurują marki globalne?

Sam fakt, że dana marka jest obecna na całym świecie, nadaje jej jednocześnie aurę doskonałości, jak i wiele zobowiązań. Chcąc w pełni wykorzystać globalny zasięg marki, przedsiębiorstwa muszą poradzić sobie z jednym, i z drugim.

Źródło:

*Holt D.B, Quelch J.A., Taylor E.L., Jak konkurują marki globalne?.
Harvard Business Review Polska. Listopad 2007, str. 88-99*



Jak konkurują marki globalne?

Podobnie jak idole świata rozrywki, znani sportowcy czy politycy globalne marki stały się elementem uniwersalnego języka, którym posługują się nabywcy na całym świecie.

Źródło:

*Holt D.B, Quelch J.A., Taylor E.L., Jak konkurują marki globalne?.
Harvard Business Review Polska. Listopad 2007, str. 88-99*



Jak konkurują marki globalne?

Aby zrozumieć, w jaki sposób nabywcy postrzegają marki globalne, przedsiębiorstwa powinny spojrzeć na to zagadnienie z perspektywy kulturowej. Efektem procesów opisanych przez Lewitta nie jest ujednoczony rynek światowy, tylko kultura globalna. Kulturę tworzy się i utrwała przede wszystkim przez komunikację.

Rozwój kultury masowej – kultury globalnej nie oznacza wcale standaryzacji gustów czy wyznawanych wartości. Sprowadza się raczej do uczestnictwa we wspólnej dyskusji ludzi z różnych krajów, o odmiennych często poglądach, ale posługujących się znanymi symbolami. Jednym z takich symboli jest globalna marka.

Źródło:

*Holt D.B, Quelch J.A., Taylor E.L., Jak konkurują marki globalne?.
Harvard Business Review Polska. Listopad 2007, str. 88-99*



Wymiary globalnych marek

- Zapowiedź jakości
- Globalny mit
- Odpowiedzialność społeczna
- Amerykańskość

Źródło:

*Holt D.B, Quelch J.A., Taylor E.L., Jak konkurują marki globalne?
Harvard Business Review Polska. Listopad 2007, str. 88-99*



Zapowiedź jakości

Do niedawna opinie na temat jakości oraz technologicznego zaawansowania produktów były silnie związane z krajem ich pochodzenia. Dziś w coraz większym stopniu o wysokiej jakości świadczy renoma marki globalnej.

Nabywcy obserwują boje w zakresie jakości, które toczą między sobą firmy międzynarodowe i są pod wrażeniem zwycięzców doceniając ich.

Źródło:

*Holt D.B, Quelch J.A., Taylor E.L., Jak konkurują marki globalne?.
Harvard Business Review Polska. Listopad 2007, str. 88-99*



Globalny mit

Konsumenci widzą w globalnych markach symbole ideałów kulturowych. Z ich pomocą kreują wyimaginowaną, globalną tożsamość, którą dzielają również inni ludzie, myślący w podobny sposób.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe konkurują w związku z tym, nie tylko dostarczając produkty o najwyższej jakości, ale także – tworząc mity kulturowe o globalnym zasięgu.

Źródło:

*Holt D.B, Quelch J.A., Taylor E.L., Jak konkurują marki globalne?
Harvard Business Review Polska. Listopad 2007, str. 88-99*



Spółeczna odpowiedzialność

Ludzie dostrzegają ogromny wpływ – zarówno pozytywny jak i negatywny – jaki globalne przedsiębiorstwa wywierają na życie społeczeństw. Oczekują od nich zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych.

Powstrzymując się od zakupu ich produktów dają firmą globalnym do zrozumienia, że nie wypełniają swojej roli społecznej, zadań, które się od nich oczekuje.

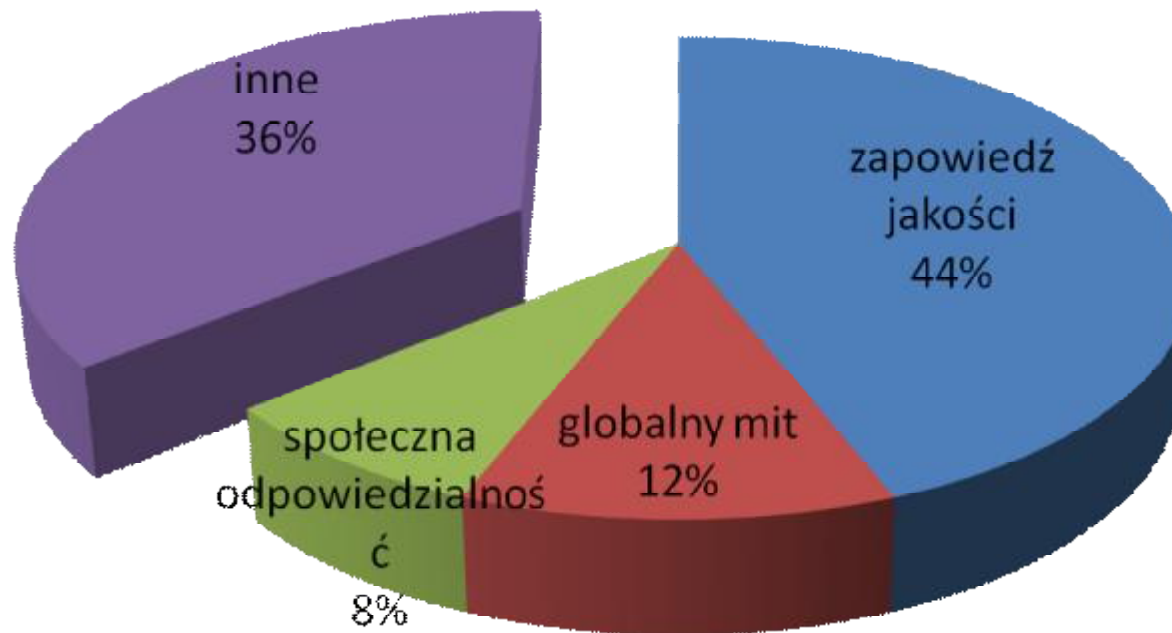
Źródło:

*Holt D.B, Quelch J.A., Taylor E.L., Jak konkurują marki globalne?.
Harvard Business Review Polska. Listopad 2007, str. 88-99*



Trzy wymiary marek globalnych wyjaśniają wspólnie ok. 64% różnic pomiędzy preferencjami nabywców w stosunku do marek.

dłaczego wybieramy globalne marki?



Źródło:

Holt D.B, Quelch J.A., Taylor E.L., Jak konkurują marki globalne?.
Harvard Business Review Polska. Listopad 2007, str. 88-99



Globalni konsumenci

- Globalni obywatele, ok. 55% - uważają globalny sukces przedsiębiorstwa za oznakę wysokiej jakości i innowacyjności jego produktów a także społecznej odpowiedzialności biznesu.

Źródło:

*Holt D.B, Quelch J.A., Taylor E.L., Jak konkurują marki globalne?
Harvard Business Review Polska. Listopad 2007, str. 88-99*



Globalni konsumenci

- Globalni marzyciele, ok. 23% - kupują globalne produkty ze względu na ich jakość, są jednak sceptyczni co do społecznej odpowiedzialności firm międzynarodowych

Źródło:

*Holt D.B, Quelch J.A., Taylor E.L., Jak konkurują marki globalne?.
Harvard Business Review Polska. Listopad 2007, str. 88-99*



Globalni konsumenci

- Antyglobaliści, ok. 13% - sceptycznie odnoszą się do jakości globalnych produktów, niechętnie odnoszą się do marek propagujących amerykańskie wartości

Źródło:

*Holt D.B, Quelch J.A., Taylor E.L., Jak konkurują marki globalne?
Harvard Business Review Polska. Listopad 2007, str. 88-99*



Globalni konsumenci

- Globalni agnostycy – globalność marki nie jest dla nich czynnikiem zasługującym na wyróżnienie

Źródło:

*Holt D.B, Quelch J.A., Taylor E.L., Jak konkurują marki globalne?.
Harvard Business Review Polska. Listopad 2007, str. 88-99*