Marek Prymon
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katolicki Uniwersytet Lubelski

PRODUKT I JEGO ATRYBUTY W STRATEGIACH GLOBALNYCH KORPORACJI

Niepowodzenia firm na współczesnych rynkach sugerują zwykle nieskuteczność dotychczasowych strategii rynkowych tych firm i skłaniają do coraz to nowych modyfikacji podejść do samej strategii oraz do kwestionowania wcześniejszych quasi-paradygmatów teorii strategii. Równocześnie, obserwując rozwój teorii strategii, można dostrzec rozbieżności pomiędzy tymi teoriami a realiami tworzenia strategii w firmach. Rozbieżności te mogą dotyczyć zarówno treści strategii, jak i procesów ich tworzenia. Celem artykułu jest określenie współczesnej roli produktu firmy w treściach strategii globalnych, zarówno w sferze teorii, jak i w praktyce.

O ile w teorii marketingu podsystem produktu nieodwołalnie jest fundamentem każdej strategii marketingowej, wraz z „całym" marketingiem mix, koncepcją segmentacji rynku oraz koncepcją pozycji produktu(firmy), o tyle także w obrębie rozwijającej się teorii zarządzania zasadnicze stały się główne koncepcje teoretyczne dotyczące produktu. Przykładem mogą być: cykle życia produktu, Ansoffowska koncepcja produktów – rynków czy koncepcja portfolio produktu. Można także zauważyć, że pionierzy tych koncepcji marketingowych często „przemieszczali się" pomiędzy domeną marketingu a domeną zarządzania (B.D. Henderson z Bostońskiej Grupy Konsultingowej, I. Ansoff, D. Aaker, czy M. Porter).

Ewolucja teorii strategii firmy przynajmniej na poziomie teorii w miarę czasu wprowadzała pewne zmiany, między innymi:

- coraz częściej zaczęto doceniać w firmie inne strategie niż marketingowa,
- zmieniały się akcenty odnoszące się do współczesnej roli komunikacji na tle całości marketingu,
- pojawiały się koncepcje wprowadzania nowych elementów w strukturze strategii (np. modele biznesu, deklaracja wartości),
- pojawiały się „nieszablonowe" koncepcje strategii rozwinięte między innymi na tle teorii chaosu.

Trzeba zauważyć, że najdalsze odejście od produktu jako głównego elementu strategii, zwłaszcza wielkich form, miało miejsce w głównych nurtach rozwoju teorii zarządzania strategicznego. W szczególności znaczenie miał tu umocniony w tej teorii paradygmat hierarchii strategii.

Przesłanką logiczną rozwoju paradygmatu hierarchii strategii była złożona struktura zarządzania w firmach, w szczególności w korporacjach międzynarodowych. Propozycje hierarchizacji strategii w firmie odpowiadają także naturalnej skłonności do porządkowania elementów zarządzania firmą. Za obiektywny powód do hierarchizacji strategii przyjmuje się wszakże hierachiczną strukturę firmy. W firmie rozpatruje się różne szczeble budowy strategii oraz różne szczeble koordynacji planowania strategicznego – stosownie do typowej trójszczeblowej struktury firmy. Można wyróżnić przede wszystkim: strategie korporacji, strategie biznesu, strategie funkcjonalne. Taki podział przyjmuje wielu autorów, choć różnie rozumieją treść poszczególnych i relacje pomiędzy tymi strategiami.

Strategia korporacji, zgodnie z najbardziej logicznym podejściem, jest rodzajem „superstrategii". Jak pisze Roger Bennett, „strategie na poziomie korporacji integrują i koordynują wszystkie czynności firmy i są odpowiedzialnością wyższego zarządu" [Bennett 1999, s. 4]. Co do przedmiotu strategii, na tym poziomie definiuje się naturę biznesu, grupy czynności, w które firma ma być zaangażowana, ogólną alokację środków rzeczowych, ludzkich i finansowych oraz ogólne długookresowe cele korporacji [Bennett 1999, s. 4]. Strategie oddziałów firmy mają łączyć czynności oddziałów w plany wynikające ze strategii korporacji. Traktowanie oddziałów firmy jako strategicznych jednostek biznesu jest samo w sobie elementem procesu tworzenia strategii korporacji. Strategie funkcjonalne są związane ze specyficznymi obszarami, jak marketing, rozwój zasobów ludzkich czy finanse.

Koncepcja powyższa zakłada typ strategii „odgórnie" kształtowanych. Strategie takie są też zwykle kojarzone (choć nie ma takiej konieczności) z tzw. kategorią strategii planistycznych. Można je za Z. Pierścionkiem krótko określić jako „powstające od góry na bazie wizji rozwoju organizacji, misji i celów, następnie analiz wewnętrznych i otoczenia" [Pierścionek 2003, s. 71].

W rozważaniach o strategii firmy bardzo popularne stało się zakładanie (niekiedy milcząco), że firma jest korporacją. Warto zresztą dodać, że niektórzy autorzy jako *corporate strategy* rozumieli nie całościową strategię firmy, ale strategię korporacji. Na tym tle wartościowe jest stosowane przez J. Rokitę [2005] rozróżnienie między warunkami działania „typowych" firm i korporacji. Wyróżnia on zatem konsekwentnie dwa przypadki hierachii strategii: hierachię strategii przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego i strategii przedsiębiorstwa niezdywersyfikowanego.

W ramach innej koncepcji hierarchizacji strategii reprezentowanej między innymi przez B. de Witta i R. Meyera wyróżnia się cztery poziomy:

- strategię poziomu funkcjonalnego – wspomniani autorzy zakładają, że „dla każdego z pionów funkcjonalnych, takich jak marketing, działalność operacyjna, finanse, logistyka, kadry, zaopatrzenie, badania i rozwój, należy opracować osobną strategię" [de Witt i Meyer 2007, s. 142],
- strategię poziomu obszaru działalności – na tym poziomie przedsiębiorstwo może być skuteczne, gdy potrafi złożyć strategie dla poszczególnych pionów w składną i zwartą kompozycję",
- strategię poziomu korporacji – strategie obszarów muszą być „zgrane", aby tworzyły wewnętrznie spójną strategię na poziomie korporacji",
- strategię poziomu sieci – „Tam gdzie rozmaite firmy łączą siły w celu wytworzenia wartości dodatkowej, czasami uznaje się za niezbędne dopasowanie ich strategii, aby tworzyły spójną strategię na poziomie sieci" [de Witt i Meyer 2007, s. 142].

Autorzy wyraźnie tu sugerują oczywistość budowy strategii typu *bottom-up*. Strategie takie są kojarzone z tzw. podejściem ewolucyjnym i nazywane niekiedy strategiami wyłaniającymi się. Jak to określa Z. Pierścionek, „cechą ewolucyjnego podejścia jest stopniowe kształtowanie strategii w miarę podejmowania poszczególnych decyzji. Decyzje strategiczne są następnie weryfikowane i koordynowane w toku analiz wewnętrznych i zewnętrznych. Ich pochodną są misja oraz cele organizacji" [Pierścionek 2003, s. 72]. Dla ścisłości trzeba dodać, że dla wielu autorów cechą strategii wyłaniających się jest to, że rozwijają się z upływem czasu, ale nie wynikają z koordynowanego procesu.

Witt i Meyer zakładają także, że nie strategia powinna ułatwić koordynację, ale przeciwnie, proces budowy strategii powinien być oparty na koordynacji. Wielostopniowa koordynacja w świetle takiej propozycja może doprowadzić do wartościowej koncepcji ogólnej.

W innych koncepcjach hierarchii docenia się odrębność rodzajową treści na poszczególnych szczeblach. Na przykład M. Jenkins i V. Ambrosini przyjmują, że strategia korporacji dotyczy takich zagadnień, jak: alianse, fuzje, dywersyfikacja czy globalizacja [Jenkins i Ambrosini 2002, s. 3]

W literaturze marketingowej niekiedy był proponowany inny układ podziału kompetencji strategicznych. Według Sudharshana [1995] szczebel najwyższy zarządzania (*corporate level*) jest odpowiedzialny za strategię dla „całej" firmy i podział środków pomiędzy szczegółowe rodzaje działalności gospodarczej oraz przydział środków na nowe rodzaje działalności. Drugi szczebel obejmuje szczególne rodzaje działalności (*business level*). Tu podobnie kierujący odpowiadają za przygotowanie strategii w ramach tego biznesu i właściwy podział środków. Trzeci szczebel dotyczy konkretnych grup produktów bądź pojedynczych produktów (*product level*). Na tym szczeblu odpowiedzialność kierujących dotyczy przygotowania strategii lub planu marketingowego w ramach przydzielonych sobie produktów i rynków (*product markets*). Powyższy podział

strategii sugeruje kompleksowe podejście do strategii, w tym do strategii marketingowej.

Jakie wątpliwości powinien wzbudzać powyższy paradygmat?

Istotne wątpliwości budzi dychotomia – strategia firmy i strategie funkcjonalne. Gdyby wybory z zakresu strategii funkcjonalnych były dokonane uprzednio na innym poziomie niż obszary funkcjonalne – na poziomie strategii korporacji czy jednostek biznesu, to została zredukowana szansa znalezienia wśród tych obszarów funkcjonalnych opcji strategicznych przydatnych dla całej firmy. W koncepcji M.E. Portera obszary funkcjonalne firmy są „wtłoczone" do wnętrza firmy, podczas gdy w rzeczywistości są one w różnych interakcjach z otoczeniem. Jest aż nadto widoczne, że popularne „wielkie" strategie korporacji wiązały się nie z jakąś abstrakcyjną superstrategią, ale często z treściami przyporządkowanymi „skromnym" obszarom funkcjonalnym.

Dla firmy Timex takim rozwiązaniem było zerwanie z tradycją zegarków jako wyrobów luksusowych i rozpowszechnianie tych produktów jako produktów codziennego użytku. Dla firmy Johna Deere'a źródłem potęgi stało się docenienie zmian w warunkach gospodarowania farmerów w czasie kryzysu na tym rynku i wprowadzenie mniejszych ciągników oraz wprowadzenie ułatwień w warunkach sprzedaży. W firmie Levi Strauss, po latach problemów, sprzedaż zaczęła rosnąć. W 1991 roku, kiedy to rynek zaakceptował jako wartość – obok „legendy Levi Straussa" – wygodną, codzienną odzież (tzw. dockersy – po raz pierwszy wprowadzone w 1986 r.). Jedna z najbardziej innowacyjnych firm na świecie, Texas Instruments, każdą kluczową innowacją wprowadzała zupełnie nowe wartości dla odbiorców: radio tranzystorowe (Regency), obwody scalone (konstruktor firmy J. Kilby otrzymał za to Nagrodę Nobla w dziedzinie fizyki), kalkulatory ręczne i wiele innych produktów. Dawało to warunki dla ciągłego rozwoju firmy. Dla niektórych wielkich firm powodem rozwoju były wybory dotyczące także poszczególnych atrybutów, jak opakowanie czy format opakowania (np. w firmie Mars).

Hierarchiczny podział strategii przeczy idei strategii w ogóle i równocześnie oznacza statyczne podejście do firmy. Tworząc strategię, nie można przesądzać, jaki rodzaj koncepcji będzie wybrany do realizacji zamiarów firmy i stanie się podstawą tej strategii. Pewne koncepcje mogą się odnosić do całej firmy, w tym korporacji, i mieć treść marketingową, na przykład koncepcje dotyczące nowych rynków geograficznych, branżowych czy w zakresie produktów. Jeśli poszczególne jednostki, w tym szczeble organizacji, są autonomiczne, to, rzecz jasna, mogą być podmiotem odrębnych strategii. Jeśli z kolei organizacja jest scentralizowana, to jest ona właściwym podmiotem dla pojedynczej, „całościowej" strategii. Wyróżnienie w firmie strategicznych jednostek biznesu oznacza właśnie docenienie części firmy jako jednostek autonomicznych i pozwala „urealnić" strategię całościową.

Bardzo ryzykowny jest pogląd, że firma potrzebuje wielu strategii. Gdyby tak było, żadna z nich nie miałaby waloru strategii, przynajmniej w tym sensie, że nie dawałaby pożytku, jakiego oczekuje się po tworzeniu i realizacji strategii.

Produkt wraz własną strukturą wprowadza to, co jest zasadniczą wartością na rynku, to, co daje przewagę strategiczną, i to, co może być główną treścią strategii. Interesujące jest wszakże skontrolowanie, czy w realnym świecie firmy w swoich strategiach opierają się na produkcie. Badania prowadzone przez autora artykułu nad strategiami firm globalnych działających na różnych rynkach branżowych (od branży naftowej, do wydawniczej) pozwoliły na korektę stereotypów dotyczących treści strategii.

Uwzględniając relacje obszarów funkcjonalnych firm i strategii tych firm, można wyróżnić pewne typy strategii współczesnych firm globalnych: strategie „kompromisowe", obejmujące możliwe opcje pochodzące z różnych obszarów funkcjonalnych, strategie zdominowane przez marketing i elementy typu marketingowego, strategie zdominowane przez technologie, strategie zdominowane przez finanse, strategie zdominowane przez produkcję oraz pozostałe strategie (oparte na jakimkolwiek z aspektów działania firmy).

Ze względu na brak miejsca, przedstawię tylko kilka przykładów. Pierwszy dotyczy strategii kompromisowej – strategii jednego z globalnych koncernów farmaceutycznych (tab. 1). Widać, jak różne możliwe opcje wyznaczają strategię koncernu: marketingowe, finansowe, technologiczne, dystrybucyjne oraz personalne. Wyraźne znaczenie mają tu wszakże wybory strategiczne odnoszące się do produktu.

Tabela 1. Strategia globalnej firmy farmaceutycznej

Lp.	Priorytety strategiczne	Koncepcje ogólne	Środki realizacji
1.	Wzrost poprzez dywersyfikowany biznes globalny	Oparcie wzrostu na zasadniczych (core) rynkach koncernu.	Ze względu na przewagę koncernu w sektorze mikromolekularnym branży na rynkach USA, Wielkiej Brytanii, Francji, Włoch i Hiszpanii, rynki te pozostają zasadnicze dla koncernu.
1.1.		Wzrost znaczenia szczepionek w medycynie prewencyjnej i bariery wejścia dla konkurentów będą traktowane jako źródło wzrostu firmy.	
1.2.		Wykorzystanie potencjału w krajach wschodzących. Typowy dla tych rynków jest nieklarowny podział leków OTC i wydawanych na receptę; kompetencje koncernu w zachowaniu się w tych warunkach uzasadniają rozwój.	
1.3.		Rozwijać biznes w Japonii. Japonia pozostaje kluczowym rynkiem wzrostu i inwestycji dla firmy. Zamierzamy utrzymać główny w branży strumień produktów, gwarantując, że reprezentują one wartość dla odbiorców.	
1.4.		Firma jest organizacją wielką oraz złożoną. Podejmuje się transformację modelu funkcjonowania firmy w kierunku jego uproszczenia, zwiększenia efektywności i redukcji kosztów.	

cd. tab. 1.

Lp.	Priorytety strategiczne	Koncepcje ogólne	Środki realizacji
2.	Dostarczanie wartości		Powodzenie dotychczasowego strumienia produktów firmy uzasadnia wprowadzenie w ciągu 5 lat ponad 40 nowych produktów. Koncentracja na najlepszej wiedzy. Dywersyfikacja przez eksternalizację. „Repersonalizacja" prac R&D. Akcentowanie efektywności inwestycji. Rozwijanie modelu handlowego. Restrukturyzacja produkcji. Uporządkowanie procesów. Zredukowanie kapitału obrotowego.
3.	Uproszczony model funkcjonowania		

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych koncernu.

Do kategorii zdominowanej przez marketing należą strategie Procter&Gamble oraz British Airlines – globalnej firmy lotniczej (tab. 2).

Tabela 2. Strategia koncernu British Airways

Wizja	Cele	Środki
Być globalnymi liniami klasy „premium". Oferta atrakcyjna dla pasażerów w skali światowej. Zapewnienie wyższego standardu usług. Koncentracja na lotnictwie pasażerskim i cargo jako „core" business, a wprowadzanie innych usług tylko dla uzupełnienia.	Stanowienie wyboru dla pasażerów tras długodystansowych, wymagających wyższego standardu usług. Dostarczanie wyjątkowego poziomu usług w każdym elemencie kontaktu z klientami. Rozwijanie obecności we wszystkich kluczowych miejscach na świecie. Wzmocnienie pozycji firmy w Londynie. Zaspokajanie potrzeb klientów i zwiększanie zysków poprzez nowe źródła przychodów.	Dalsze wprowadzanie nowej klasy business, modyfikacja klasy pierwszej, podwyższenie standardu usług na terminalu 5 Heathrow i JFK w Nowym, Jorku, tworzenie własnych poczekalni na innych lotniskach. Szkolenie personelu w zakresie gościnności i *customer service*. Nowe usługi, jak check-in przez telefon komórkowy, PDA, Internet. Nowe usługi na pokładzie. Zwiększenie liczby połączeń, nowe połączenia London City – Nowy Jork, więcej lotów do Dubaju, Johannesburga i Arabii Saudyjskiej Umocnienie Londynu jako największego rynku usług lotniczych na świecie i jako węzła przesiadkowego (hub), wprowadzenie nowego pasa startowego na Heathrow. Jako specjalny środek „ogólny" wprowadza się program" Compete 2012" związany ze sponsorowaniem przez firmę Igrzysk Olimpijskich w Londynie, co stanowi impuls do wszczepienia w ramach całej firmy „idei olimpijskiej" pracy.

Źródło: opracowanie na podstawie danych koncernu

W strukturze treści strategii występują elementy marketingu mix: produkt, dystrybucja i komunikacja.

Do typowych strategii zdominowanych przez produkty i technologie należą strategie firmy Sony (tab. 3) i grupy Peugeot-Citroen (tab. 4).

Tabela 3. Strategia firmy Sony

Element strategii	Środki lub koncepcje szczegółowe
Wizja: Być przodującym globalnym dostawcą sieciowej elektroniki powszechnego użytku i rozrywki. **Cele ogólne**: Wzmocnienie działań w zakresie zasadniczych biznesów. Wyzwolenie incjatyw w zakresie koncepcji sieciowych. Wykorzystanie zagranicznych możliwości budowy przyszłości firmy, wzrostu firmy i zysków. **Dodatkowe szczegółowe cele operacyjne:** Rozwinięcie produktów w zakresie. PC, Blue-ray Disc, komponentów i półprzewodników, telewizorów LCD i urządzeń cyfrowych. Doprowadzenie do 90% udziału w produkcji produktów sieciowych i bezprzewodowych. Rozpowszechnienie funkcji wideo w produktach firmy. Podwojenie dochodów z krajów BRIC. **Cele finansowe:** Dla stworzenia środków dla wzrostu i innowacji firma przyjmuje 5% zysk operacyjny jako minimum zyskowności. Ustala się wskaźnik ROI dla oceny inwestycji i osiągnięcie zwrotu na kapitale własnym – 10% (w ciągu trzech lat).	Utrzymać czołowe pozycje w zakresie telewizorów LCD, sprzętu cyfrowego, gier i telefonów komórkowych. Zdobycie pierwszego miejsca w zakresie telewizorów LCD. Połowa budżetu na R&D przeznaczona jest na grupę: komponentów i półprzewodników. Rozwój połączeń sieciowych i bezprzewodowych w ramach produktów firmy. Umożliwienie klientom korzystania z filmów fabularnych i programów TV w produktach firmy, takich jak Bravia LCD, PS 3, PSP. Wykorzystanie możliwości w krajach BRIC (Brazylia, Rosja, Chiny i India) – podwojenie sprzedaży w tych krajach w ciągu trzech lat.

Źródło: opracowanie na podstawie danych koncernu.

W przypadku koncernu Peugeot-Citroen, mimo że jego strategia jest zdominowana przez aspekty produktów, większe znaczenie niż w poprzedniej strategii przypisuje się aspektom marketingowym (tab. 4).

Ponieważ firmy globalne osiągają zwykle duży zakres dyferencjacji produktu, więc w treściach strategii często formułują wybór strategiczny dotyczący produktu w sposób ogólniejszy. Dotyczy to także atrybutów produktu, na przykład jakości lub marki.

Tabela 4. Cele strategiczne i odpowiednie priorytety grupy Peugeot Citroen

Elementy strategii	Priorytety
Cele: Być krok do przodu w pionierskich rozwiązaniach w zakresie samochodów i usług. **Obszary**: Efekty ekologiczne. Wzornictwo modeli. **Usługi**: Być globalnym „graczem". Być firmą wzorcową (benchmark) w zakresie efektywności operacyjnej. Zwiększyć odpowiedzialność.	Grupa jest liderem w zakresie samochodów o niskiej emisji CO_2. Oferowane samochody zgodnie z potrzebami każdego konsumenta (w mieście, na wsi, jeżdżące na długich trasach). Grupa w ciągu trzech lat wzbogaci zakres samochodów o małej emisji. Strategia obejmuje: – w 2009 i 2010 roku wprowadzenie małych samochodów z silnikiem Diesla wydalających mniej niż 99 g CO_2 na kilometr: Peugeot 207, Citroen C3, Citroen DS3, – w 2010 roku samochód elektryczny, – w 2011 roku diesel hybrydowy: model Peugeot 3008 i DS5, – w 2012 roku hybrydowy Peugeot 3008 z emisją mniej niż 50 g/km. Uwzględniając dotychczasowe powodzenie modeli firma utrzyma przez dwa lata wszystkie modele. W 2009 roku firma wprowadza Peugeot 5008 i nowy Citroen C3 w Europie, nowy sedan C4 w Chinach. W 2010 roku firma wprowadza DS3 Peugeot RCZ w Europie, C5 w Chinach i Peugeot pick-up w Brazylii. Drugim priorytetem jest wartość dla klienta w oferowanych modelach, aby wzmocnić ich atrakcyjność cenową. Także ważne dla firmy jest wywołanie wyraźnej odrębności peugeota i citroena w świadomości klientów. Dla podniesienia jakości usług firma określa trzy priorytety: 1. Szybkie poprawienie jakości obsługi klientów tam, gdzie ta jakość jest poniżej wymogów. 2. Poprawienie usług finansowych firmy wspólnie z bankiem PSA Finance. 3. Utrzymanie krańcowej mobilności i komunikatywności w zaspokajaniu pojawiających się potrzeb klientów. Kluczowym priorytetem jest osiągnięcie „masy krytycznej" w działaniu w Ameryce Łacińskiej i Azji, głównie w Chinach. W krajach tych dotąd udziały w rynkach są zbyt małe, aby zamortyzować koszty lokalnego działania, w tym rozwoju sieci. Firma przyspieszy adaptację samochodów do potrzeb klientów poza Europą. Dla obniżenia kosztów adaptacji firma rozważy możliwość kooperacji. W tym zakresie przyjęto priorytety: 1. Koncentracja na perfekcji. W zakresie każdej funkcji firma zaangażuje się w programy analogiczne do *lean management*. 2. Odpowiednie formowanie zdolności wytwórczych – ogranicznie nadmiernych rozmiarów zakładów wytwórczych, dostawcami firma tworzy nowe relacje oparte na *co-engineeringu*.

Źródło: opracowanie na podstawie danych koncernu.

W konkluzji można przyjąć, że ani na płaszczyźnie teorii, ani w świetle realiów praktycznych nie ma powodu akceptować hierarchicznej budowy strategii i nie doceniać decyzji w obrębie produktów jako strategicznych, a nie jako szczegółów taktycznych czy operacyjnych.

Bibliografia

Aaker D.A., 1988, *Strategic market management*, John Wiley&Sons, New York.
Bennett R., 1999, *Corporate strategy*, Financial Times Pitman Publishing, London.
Jenkins M., Ambrosini V., 2002, *Strategic management. A multi-perspective approach*, Palgrave, 2002, New York.
Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
Sudharshan D., 1995, *Marketing strategy. Relationships, Offerings, Timing&Resource Allocation*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
Thomson J., Martin F., 2005, *Strategic management, Awareness and Change*, Thomson, London.
Witt B., de Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE Warszawa.

PRODUCT AND ITS ATTRIBUTES IN GLOBAL CORPORATIONS STRATEGIES

Summary

The purpose of a paper is to show the result of a research aimed to identify the role of product related options in global companies strategies.An inspiration to launch the research was observation of growing tendency in the theory of management to reduce the role of options concerned with functional fields of a company in the contents of strategy. At the beginning some popular concepts of strategy hierarchies are presented. The main part of an article covers examples of strategies practically employed by global companies in different branch markets.