Barbara Jankowska

Branża a procesy internacjonalizacji i globalizacji

1. Wprowadzenie

Internacjonalizacja i globalizacja to procesy, które stały się nieodłącznym elementem rzeczywistości gospodarczej. Ich przejawy można dostrzec na poziomie firm, branż i całych gospodarek, a nawet ugrupowań integracyjnych. Przyjmując, że internacjonalizacja, a więc umiędzynarodowienie to nawiązywanie relacji z zagranicą, a globalizacja to zespół procesów prowadzących do intensyfikacji ekonomicznych, politycznych i kulturowych stosunków poprzez granice[1], można stwierdzić, że oba zjawiska niosą ze sobą konkretne implikacje dla obiektów umieszczanych na każdym z tych szczebli. Prezentowany artykuł koncentruje się na poziomie branży i jego cele szczegółowe są następujące :

1) przestawienie tradycyjnych i alternatywnych koncepcji branży;
2) wypunktowanie konsekwencji internacjonalizacji i globalizacji dla branż;
3) zasygnalizowanie, jakie istotne problemy wynikają dla przedsiębiorstw funkcjonujących w branżach, które doświadczają internacjonalizacji i globalizacji.

[1] Por.: B. Liberska, *Współczesne procesy globalizacji gospodarki rynkowej*, (w:) *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002, s. 17.

2. Branża - koncepcje „tradycyjne"

Pojęciem branży posługują się zarówno teoretycy, jak i praktycy gospodarczy. Pojęcie to, choć tak często jest przywoływane, nie zawsze i nie dla każdego oznacza to samo. Zoperacjonalizowanie koncepcji branży jest trudne, w szczególności w przypadku przedsiębiorstw oferujących zróżnicowane produkty i angażujących się czynnie w biznes międzynarodowy.

Zagadnienia dotyczące branży są podejmowane przede wszystkim przez przedstawicieli ekonomii branży. W tradycji amerykańskiej mówi się o *industrial organization, theory of industry organization,* a w tradycji brytyjskiej o *industrial economics,* co należy rozumieć jako „teorię organizacji branży" lub „ekonomię branży". Jednakże problematyką branży zajmowali się również przedstawiciele szkoły marginalnej, która w odróżnieniu od ekonomii branży charakteryzuje się podejściem normatywnym[2]. Marginaliści próbują wskazywać, jakie decyzje powinny być podejmowane przez firmy, aby przy z góry określonych warunkach osiągnąć założone cele. Spektrum rozpatrywanych sytuacji jest w tym przypadku ograniczone do konkurencji doskonałej i monopolu. W warunkach konkurencji doskonałej pojęcia branży i rynku są synonimami. Problem wyodrębniania branży określa się w literaturze mianem delimitacji[3]. Jeśli chodzi o pionowy wymiar delimitacji to branże umieszcza się pomiędzy gospodarką (poziom makro) a przedsiębiorstwem (poziom mikro), a więc na poziomie mezo. Natomiast odnośnie do wymiaru poziomego, którego zdefiniowanie oznacza przyjęcie kryterium, na podstawie którego dane przedsiębiorstwo trafi do określonej branży, można znaleźć w literaturze kilka propozycji (por. tabela 1).

Analiza propozycji, jak definiować branże, prowadzi do wniosku, że zasadniczo można posługiwać się jednym z trzech kryteriów delimitacji, a mianowicie może to być homogeniczność produktów, homogeniczność technologii produkcji czy wreszcie homogeniczność potrzeb. Jedni twierdzą, że branża to pewien zbiór firm oferujących identyczne produkty, inni pojmują branżę jako rynek branżowy[4]. Koncepcja Marshalla mieści się w ramach pierwszego stanowiska, natomiast koncepcje pozostałe, kładące nacisk na stronę popytową należy zaliczyć do podejścia drugiego. Każde z ujęć ma pewne słabe punkty i dlatego też dokładne nakreślenie granic rynku branżowego jest zadaniem niezwykle trudnym. Zaprezentowanych podejść do definiowania branży nie należy w związku z powyższym, w żadnym razie traktować w kategoriach absolutnej wyższości. Są one raczej koncepcjami komplementarnymi.

---

[2] Por.: J.G.M. Curran, J.H. Goodfellow, *Theoretical and Practical Issues in the Determination of Market Boundaries*, „European Journal of Marketing" 1989, October, s. 17–18.

[3] Por.: M. Gorynia, *Delimitacja mezosystemów gospodarczych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1993, nr 2.

[4] Por.: J. Devine, R.M. Jones, N. Lee, W.J. Tyson, *An Introduction to Industrial Economics*, George Allen and Unwin Ltd., London 1976, s. 31–32.

Tabela 1. „Tradycyjne" koncepcje branży

Autor	Kryterium delimitacji	Definicja branży	Zarzuty po adresem teorii
A. Marshall	homogeniczność technologii produkcji	przedsiębiorstwa wytwarzające produkty o takich samych charakterystykach technicznych[a]	dobra mogą być w stosunku do siebie substytutami i jednakowe produkty mogą być wytwarzane przy użyciu różnych technologii.
E. Chamberlin	substytucyjność produktów	grupy konkurujących ze sobą firm (*competing group of firms*) – producentów bliskich substytutów[b]	brak obiektywnych kryteriów umożliwiających wydzielenie bliskich/dalszych substytutów
J. Robinson	homogeniczność potrzeb	przedsiębiorstwa oferujące produkty występujące w nieprzerwanym łańcuchu substytucyjnym; w jednym łańcuchu znajdują się produkty zaspokajające tę sama potrzebę, abstrahuje się od zastosowanej technologii i charakterystyk produktu[c]	nierealność tezy o istnieniu nieprzerwanego łańcucha substytucyjnego i występowaniu luk substytucyjnych tylko w punktach określających granice branży[d]
H.von Stackelberg[e], L. Abbott[f]		branża to rynek doskonały, charakteryzujący się homogenicznym popytem. Suma takich elementarnych rynków tworzy rynek całościowy, który jest rynkiem niedoskonałym.	brak obiektywnych kryteriów umożliwiających wydzielenie bliskich/dalszych substytutów
J. Bain, M.E. Porter	substytucyjność produktów	określoną branżę tworzą producenci substytutów[g]. Bain stwierdził, że granice rynku branżowego wyznacza wysoki współczynnik elastyczności krzyżowej[h]	brak obiektywnych kryteriów umożliwiających wydzielenie bliskich/dalszych substytutów, zastrzeżenia pod adresem pojęcia elastyczności krzyżowej popytu[i]

[a] Por.: A. Marshall, *Principles of Economics*, Macmillan, London 1972.

[b] Por.: D.A. Hay, D.J. Morris, *Industrial Economics. Theory and Evidence*, Oxford University Press, Oxford 1979, s. 10.

[c] Por.: J. Robinson, *The Economics of Imperfect Competition*, London 1969, s. 17.

[d] Można tutaj przytoczyć twierdzenia R. Triffina, który wskazuje, że np. gaz, węgiel i elektryczność są substytutami jako źródła energii, ale decyzja o wyborze pieca centralnego ogrzewania powoduje powstanie luki substytucyjnej i przerwanie łańcucha substytucyjnego. Czy więc oferentów tych produktów zaliczać do różnych branż? Innym przykładem przywoływanym przez Triffina są sklepikarze w Stanach Zjednoczonych, których można traktować jako grupę, ale substytucyjność ich produktów jest zawężona do określonego obszaru geograficznego. Por. R. Triffin, *Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory*, Harvard University Press, 1940.

[e] Por.: H. von Stackelberg, *Marktform und Gleichgewicht*, Wien, Berlin 1934, s. 29.

[f] Por.: L. Abbott, *Qualität und Wettbewerb*, München 1958, s. 96.

[g] Por.: M.E. Porter, *Choix Strategiques et Concurrence*, Economica, Paris 1982, za: M. Gorynia, *Teoria regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1995, s. 26.

[h] Por.: J.S. Bain, *Industrial Organization*, John Wiley and Sons, New York 1959, s. 6–7.

[i] Trudności z pozyskaniem danych do obliczenia elastyczności krzyżowej. Poza tym związki i relacje między dobrami bardzo szybko się zmieniają pod wpływem zmian gustów konsumentów, technik wytwarzania i wprowadzania nowych produktów. Elastyczność krzyżowa popytu jako miara substytucyjności produktów jest także zmienna w danym okresie. Por.: D. Needham, *Economic Analysis and Industrial Structure*, Reinhard & Winston, Holt 1978.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przywoływanej w bibliografii.

3. Branża – ujęcia alternatywne

Współcześnie proponowane podejścia do definiowania branży próbują uwzględniać trudności ze zoperacjonalizowaniem tego pojęcia. J. Otta zwraca uwagę na fakt, że sposób definiowania branży będzie różny w zależności od tego, czy przedsiębiorstwo podejmuje decyzje długookresowe czy też krótkookresowe[5]. Decyzje o długim horyzoncie czasowym zalicza się do decyzji strategicznych, stąd definiowanie branży poprzez zbiór wyrobów charakteryzujących się podobnymi właściwościami technicznymi i użytkowymi jest niewłaściwe. Tak wąska definicja branży rodzi niebezpieczeństwo pominięcia czynników technicznych, rynkowych i społecznych istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa. Poza tym definicja przedmiotowa branży utrudnia przedsiębiorstwu dostrzeżenie przesunięć w charakterze i strukturze potrzeb jego klientów i tym samym uniemożliwia wprowadzenie pożądanych zmian w ofercie przedsiębiorstwa. W przypadku decyzji strategicznych należy więc określać branżę poprzez technologię, a nawet potrzeby, jakie dany podmiot gospodarczy może zaspokajać. Podsumowując, zdaniem W.J. Otty kluczowe znaczenie dla poprawnego zdefiniowania branży ma horyzont czasowy decyzji podejmowanej przez firmę:

- wybór perspektywicznych kierunków specjalizacji (wykraczających poza cykl inwestycyjny – decyzje strategiczne) wymaga definiowania branży w układzie potrzeba/technologia;
- wybór konkretnych kierunków specjalizacji (decyzje krótkookresowe – operacyjne) dyktuje wyjście od określenia technologii, a następnie produktów możliwych do uzyskania dzięki tej technologii; układ technologia/produkt.

Wśród współczesnych autorów, którzy podjęli problem definicji branży znajdują się również D.F. Abell i J. Haramond[6]. W swojej książce poświęconej kwestiom zarządzania strategicznego podkreślają, że problemem kierowników jest umiejętne zdefiniowanie biznesu, w którym firma podejmuje aktywność, jak ta definicja ma się do granic rynku i w jaki sposób redefiniują się granice rynku. Wychodząc naprzeciw potrzebom kierowników, zaproponowali trójwymiarową koncepcję biznesu:

- wymiar grupy klientów, czyli kto ma być obsługiwany; można wykorzystać różne kryteria klasyfikacyjne: demograficzne, zachowania klientów, itd.;
- wymiar spełnianej funkcji dla klienta, czyli jaka potrzeba ma być zaspokojona;
- wymiar technologiczny, czyli w jaki sposób potrzeba klienta może być zaspokojona.

[5] Por.: W.J. Otta, *Ekonomika przedsiębiorstw w sferze handlu zagranicznego*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1987, s. 37.

[6] Por.: D.F. Abell, J. Haramond, *Strategic Market Planning. Problems and Analytical Approaches*, Prentice Hall 1979, za: J.G.M. Curran, J.H. Goodfellow, *Theoretical...*, op.cit.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przywoływanej w bibliografii.

W podejściu Abella charakterystyczne jest rozróżnienie między rynkiem, branżą i biznesem:

- biznes jest definiowany przez wybór grupy klientów, funkcji spełnianych przez produkowane wyroby lub usługi oraz wykorzystywane technologie;
- branża obejmuje zwykle granice kilku biznesów opierających się na tej samej technologii;
- rynek jest określany przez funkcje spełniane dla określonej grupy klientów z wykorzystaniem do tego celu wszystkich dostępnych technologii.

W ujęciu Abella pojęcie branży jest szersze od pojęcia biznesu, ale węższe od pojęcia rynku. J. Kay, zmierzając do zdefiniowania branży, również nawiązuje do pojęcia rynku[7]. Otóż według niego, branża jest określona przez warunki podaży, oparta na technologii produkcji i zdefiniowana przez rynki wybrane przez firmy. Branża, w której firma prowadzi działalność, jest definiowana przez sposób organizowania produkcji i wiąże się z grupą wyrobów połączonych wspólną technologią, podażą lub kanałami dystrybucji. Grupy strategiczne obejmują firmy – bezpośrednich konkurentów danego przedsiębiorstwa – i są określane na podstawie sposobu, w jaki przedsiębiorstwa ze sobą konkurują. W przypadku branż globalnych możliwe jest występowanie wielu rynków lokalnych i wielu grup strategicznych. Zdaniem Kaya najważniejszym zadaniem dla firmy jest wybór rynku, ze względu na wyrób i położenie geograficzne. Wybór ten implikuje przynależność sektorową przedsiębiorstwa i dalej uczestnictwo w określonej grupie strategicznej.

4. Konsekwencje internacjonalizacji i globalizacji dla branż

Procesy internacjonalizacji i globalizacji wiążą się z gwałtownym rozwojem technologii informacyjnych (Internet, Intranet), szybszym tempem pojawiania się i dyfuzji innowacji oraz diametralnymi przeobrażeniami w zakresie natężenia i metod konkurencji w branżach. Zjawiska te są w znacznej mierze wywoływane przez firmy-uczestników branż, którzy:

- redefiniują własne produkty i usługi oraz rynki,
- wprowadzają innowacje w zakresie krzywych wartości oferowanych produktów.

Działania, które umożliwiają redefinicję produktów i usług przez firmy, wypunktował G. Hamel i znalazły się wśród nich:

[7] Por.: J. K a y, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 178 i dalsze.

– radykalna poprawa efektywności własnej oferty – większa wartość za tę samą cenę bądź ta sama wartość za niższą cenę, co zwykle wiąże się z wprowadzeniem innowacji w obszarze produktu, (np. płyty CD, które zastąpiły płyty analogowe);

– rozdzielenie funkcji i formy produktu – formy, za pomocą której określona funkcja jest spełniania, (np. karty kredytowe, które pełnią dwie funkcje: pierwsza – sygnalizują wiarygodność kredytową posiadacza i podnoszą zaufanie do osoby legitymującej się kartą ze swoim podpisem. Funkcja ta może być spełniana także przez inne „produkty", np. systemy umożliwiające identyfikację osób na podstawie ich głosu, oczu, odcisków palców; druga funkcja – oferowanie czegoś do wysokości określonego na karcie limitu, podobne funkcje spełniają różne karty, np. w przedsiębiorstwach, hotelach, w wesołym miasteczku);

– eksponowanie przyjemności i radości związanej z wykorzystaniem danego produktu[8].

Redefinicja rynku wiąże się z dbałością o większą uniwersalność produktu, większą dostępność produktów firmy oraz zapewnienie indywidualnego podejścia do klienta.

Natomiast Kim i Mauborgne wskazują sześć możliwych sposobów, które mogą prowadzić do innowacji w zakresie krzywych wartości firmy[9]:

– spojrzenie na inne branże i zidentyfikowanie substytutów, z którymi konkurują produkty przedsiębiorstwa;

– analiza grup strategicznych w branży i odpowiedź na pytanie, dlaczego określony segment klientów jest obsługiwany przez określoną grupę;

– rozważenie kwestii podziału obecnie obsługiwanej docelowej grupy klientów i odnalezienie sposobu na jeszcze lepszą obsługę tych klientów;

– uwzględnienie produktów komplementarnych i czerpanie wartości z ich łącznego oferowania;

– zmiana charakteru argumentów wykorzystywanych przy pozyskiwaniu klienta, np. od argumentów natury funkcjonalnej do argumentów natury emocjonalnej;

– zidentyfikowanie zmian na rynku i próba ich kształtowania, pod warunkiem że zmiany te mają duże znaczenie dla przedsiębiorstwa, są nieodwracalne i zmierzają w konkretnym kierunku.

Działania z obszaru redefinicji produktów oraz innowacji w zakresie krzywej wartości mają pozwolić przedsiębiorstwom na zdobycie bądź powiększenie własnej przewagi konkurencyjnej wśród rywali umiędzynarodawiających czy globalizujących swoją aktywność. Jednakże w rzeczywistość jest tak, że z jednej strony pozwalają one „uciec" konkurencji, a z drugiej strony – uruchamiają przemiany na poziomie całej branży, które znów stają się poważnym wyzwaniem dla samych firm i w efekcie może dochodzić do:

– zmian granic i struktury branży,

[8] Por.: G. Hamel, *Strategy as revolution*, „Harvard Business Review" 1996, v. 74, no. 4, s. 69–82.

[9] Por.: W.C. Kim, R. Mauborgne, *Branchengrenzen sprengen und das Geschäft neu erfinden*, „Harvard Business Manager" 1999, no. 4, s. 49–60.

- wzmożonej migracji biznesu (*business migration*),
- globalizacji całej branży.

Mianem redefinicji branży określa się w literaturze przemieszczanie się granic branży i zmiany jej struktury[10]. Tego typu procesy można dostrzec niemalże w każdej branży, na przykład w branży telekomunikacyjnej, którą do niedawna tworzyły pionowo zintegrowane firmy funkcjonujące na rynkach regulowanych przez państwo. Tego typu przedsiębiorstwa spotkamy jeszcze dziś, ale obok nich pojawiają się firmy, które zajmują się tylko fragmentami łańcucha tworzenia wartości, a więc oferują np. tylko infrastrukturę czy dostęp do sieci. W branży usług finansowych pojawiają się firmy, które trudno zaklasyfikować do grupy tradycyjnych oferentów usług bankowych czy ubezpieczeniowych. Obecnie coraz częściej dochodzi do łączenia tychże usług w ofercie jednej firmy. Branżą, która pod naporem innowacji technologicznych zmienia swoje granice, jest przemysł samochodowy. Producenci samochodów coraz bardziej konkurują elektroniką zainstalowaną w pojeździe, a odchodzą od rywalizacji z wykorzystaniem jakości blachy, mocy silnika czy wzoru samochodu[11]. Za kilka lat wartość samochodu będzie więc kreowana przez producentów oprogramowania i osprzętu komputerowego. Można by więc postawić pytanie, czy taki samochód będzie dalej produktem znanej nam dotychczas branży motoryzacyjnej czy może komputerowej? Zjawisko redefinicji branży można obserwować również w przemyśle farmaceutycznym, gdzie wiele firm dysponuje nowoczesnymi technologiami informatycznymi i wykazuje silne związki z przedsiębiorstwami zajmującymi się biotechnologią. Podobnie wśród przedsiębiorstw branży spożywczej coraz częściej zauważa się powiązania z firmami produkującymi kosmetyki i zajmującymi się biotechnologią. Przykładem może być kooperacja między Nestle i Colgate w zakresie gum do żucia. Nowe technologie produkcyjne idą w parze z rewolucją elektroniczną i powodują, że jeden produkt może spełniać bardzo różne funkcje, np. telefon komórkowy. Granice branż zmieniają się więc także w związku z wzrastającą wielofunkcyjnością produktów.

Natomiast przekształcenia w strukturze branży można w najprostszym ujęciu szacować, posługując się wskaźnikami koncentracji branży[12]. Zmiany te oznaczają

[10] Problem redefinicji branży był po raz pierwszy szeroko przedyskutowany przez G. Hamela i C.K. Prahalada. Por.: G. Hamel i C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business press, Warszawa 1999. Wśród polskich ekonomistów problemem redefinicji branży zajmował się w szczególności K. Obłój. Por.: K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 45 i dalsze.

[11] Ibidem, s. 49.

[12] Dyskusję wokół strukturalnych aspektów konkurencji w branży z wypunktowaniem wskaźników koncentracji przeprowadzono w: B. Jankowska, *Konkurencja wewnątrzbranżowa jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa" 2002, nr 4, s. 66–82. Natomiast szersze rozważania nad związkami między internacjonalizacją branży a konkurencją wewnątrz branży, można znaleźć w: M. Gorynia, B. Jankowska, *Konkurencja wewnątrz branży a procesy internacjonalizacji i globalizacji*, „Gospodarka Narodowa" 2004, nr 11–12, s. 22.

w praktyce wzrost/spadek liczby uczestników branży i/lub zmianę ich rozmiarów. Tego typu przeobrażenia są powodowane przez nowe wejścia do branży bądź wyjścia z branży. Zmianom struktury mogą towarzyszyć bodźce do zmian w granicach branży, w szczególności jeśli nowo wchodzący obierają strategię formalnej czy to nieformalnej współpracy z uczestnikami danej branży. Może dochodzić do związków partnerskich firm z różnych branż. Fuzje i alianse przekraczające granice branżowe mogą przyczyniać się do zmian zarówno struktury, jak i znów granic branż.

Internacjonalizacja i globalizacja uczestników branży nasilają zjawisko „migracji biznesu" (*business migration*), bezpośrednio związane z redefinicją branż. Fenomen migracji biznesu, określany także mianem migracji wartości[13] objawia się wychodzeniem firm poza swoje tradycyjne branże i wkraczaniem w nowe obszary aktywności, co znów ma ogromne znaczenie dla granic i struktury branży[14]. Heuskel przywołuje przykład przedsiębiorstw branży olejów mineralnych, które poza oferowaniem benzyny wprowadziły sprzedaż artykułów spożywczych na stacjach benzynowych. „Migracja biznesu" albo jak określa to zjawisko Slywotzky – „migracja wartości", wymusza przedefiniowanie granic branży, w której dana firma funkcjonuje. W procesie tym daje się wyszczególnić trzy fazy[15]:

- faza I – Value inflow – nowo powstałe przedsiębiorstwo w ramach już istniejącej branży przyciąga do siebie klientów dzięki temu, że zastosowało nowy model biznesu i możliwie najlepiej zaspokaja potrzeby swoich klientów,
- faza II – Stability – nowy model biznesu rozpowszechnia się w branży, przedsiębiorstwa w najwyższym stopniu zaspokajają potrzeby klientów,
- faza III – Value outflow – dotychczasowa działalność przestaje zaspokajać zmieniające się potrzeby klientów, niezbędny jest nowy model biznesu.

Internacjonalizacja i globalizacja firm-uczestników branż może również w efekcie prowadzić do globalizacji całej branży. O tym, czy branża będzie ewoluować w kierunku branży globalnej, decyduje – zdaniem Yipa – zestaw czynników wyznaczających tzw. potencjał internacjonalizacyjny i globalizacyjny branży[16]. Są to następujące czynniki:

- rynkowe (np. upodabnianie się stylów życia i gustów, pojawienie się klientów globalnych i marek światowych, rozwój globalnej reklamy),
- kosztowe (korzyści skali, przyspieszenie tempa innowacji technologicznych, postęp w dziedzinie transportu),

---

[13] A.J. Slywotzky, *Value Migration*, Harvard Business School Press, 1996, za: G. Müller-Stewens, Ch. Lechner, *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003, s. 405.

[14] Por.: D. von Heuskel, *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen*, Frankfurt New York 1999, s. 32.

[15] Por.: A.J. Slywotzky, *Value...*, op.cit.

[16] G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 31.

- konkurencyjne (wzrost poziomu obrotów handlu światowego, globalne alianse strategiczne, wzrost liczby globalnych konkurentów),
- rządowe (znoszenie barier taryfowych i pozataryfowych, denacjonalizacja, prywatyzacja, integracja gospodarcza),
- dodatkowe (rewolucja w informacji i komunikacji, udogodnienia w podróżowaniu).

Ewolucja w kierunku branż globalnych jest napędzana przez tych uczestników gry konkurencyjnej, którzy dostrzegają szansę na zdobycie bądź powiększenie przewagi konkurencyjnej dzięki zastosowaniu strategii globalnej.

5. Wnioski dla przedsiębiorstw

Redefinicja branż i migracja biznesu stawiają przed firmami-uczestnikami branż poważne wyzwania. Dochodzi do zmiany kontekstu, w jakim najpierw definiuje się, a potem wdraża strategię. W rzeczywistości oznacza to, że branża nie może już być traktowana jak stabilny punkt odniesienia na etapie analizy strategicznej. Tymczasem, nie zwalnia to firm z poszukiwania właściwego pola odniesienia niezbędnego przy formułowaniu i dalej realizacji strategii.

Poszukując właściwego kontekstu na etapie najpierw przygotowywania, a potem realizacji strategii, warto zatrzymać się przy tezach przywoływanego już Slywotzkiego. Zwraca on uwagę na to, że dla zdobycia przewagi konkurencyjnej niezbędna jest wiedza na temat ścieżek rozwoju biznesu i branży. Podkreśla, że receptą na sukces jest szybsze od rywali antycypowanie zmian w preferencjach klientów. Przedsiębiorstwo musi jak najlepiej zaspokajać potrzeby klientów, a miarą powodzenia jest wartość rynkowa firmy. Odchodzi się od udziału w rynku i wielkości obrotów jako miar sukcesu firmy. Chcąc odnosić sukcesy, przedsiębiorstwo musi oprzeć się na modelu działalności, który obejmuje cztery strategiczne wymiary: wybór klientów, przechwytywanie wartości, kontrola strategiczna i zakres działania[17] (por. tabela 2).

W związku z internacjonalizacją i globalizacją, pojawiają się nowe pola ekspansji dla przedsiębiorstw. Firmy są zarówno sprawcami przemian w granicach i strukturze branż, jak i podmiotami, które ponoszą konsekwencje tych zmian. Implikacją przemian na poziomie branży są przeobrażenia w systemie tworzenia wartości uczestników branży. Zdaniem Heuskela, firmy w uproszczeniu mogą wybierać spośród następujących podstawowych konfiguracji systemów tworzenia wartości:

- specjalista (layer player) – koncentracja na określonym/określonych ogniwie/ogniwach własnego łańcucha wartości, ekspansja do innych branż w ramach wspomnianego/wspomnianych ogniw, kwestią kluczową jest, czy przedsiębiorstwo

[17] Por.: A. Slywotzkly, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 26.

Tabela 2. Wymiary modelu działalności przedsiębiorstwa

Wymiar	Kluczowe zagadnienie	Kluczowe pytania
Wybór klientów	Obsługiwani klienci	Na rzecz jakich klientów mogę zwiększać rzeczywistą wartość? Którzy klienci pozwolą mi osiągać zysk? Jakich klientów nie chcę obsługiwać?
Przechwytywanie wartości	Sposób na osiąganie zysku	W jaki sposób przechwytuję część wartości, którą stworzyłem dla klientów? Jaki jest mój model zysku?
Zróżnicowanie – kontrola strategiczna	Sposób ochrony własnego strumienia zysków	Dlaczego wybrani przeze mnie klienci kupują u mnie? Co powoduje, że moja oferta wartości jest wyjątkowa – inna od oferty moich konkurentów? Jakie punkty kontroli strategicznej mogą stanowić przeciwwagę wobec siły klientów lub konkurentów?
Zakres działania	Wykonywane czynności	Jakie chcę sprzedawać wyroby, usługi i rozwiązania? Które czynności lub funkcje chcę wykonywać wewnątrz firmy? Które chcę zlecać podwykonawcom, kupować na zewnątrz lub uzyskiwać w wyniku współpracy z partnerem?

Źródło: A. Slywotzkly, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 28.

w innej branży może odnosić sukcesy w ramach tego ogniwa/tych ogniw, strategia wdrażana przez Procter & Gamble, który bazuje na swoich umiejętnościach marketingowych, wkraczając w nowe branże;

– pionier (market maker) – rozbudowa dotychczasowego łańcucha wartości o nowe ogniwa, wypracowanie standardu dla tych ogniw, zwykle ogniwo to jest kreowane dzięki wprowadzonym przez firmę innowacjom, przedsiębiorstwu SABRE udało się przyjąć strategię pioniera, gdy wprowadziło możliwość rezerwacji samolotów w czasie realnym;

– dyrygent (orchestrator) – koncentruje się podobnie jak specjalista na pewnym ogniwie, ale również tworzy wartość dzięki odpowiedniej koordynacji w ramach łańcucha, strategia charakterystyczna dla Adidasa, Reeboka, którzy koncentrują się na rozwoju innowacji produktowych i marketingu, dodatkowo umiejętnie sterując siecią dostawców, którzy przejęli funkcje logistyczne i produkcyjne;

– integrator (integrator) – utrzymuje łańcuch wartości pod własną kontrolą, optymalizuje koszty transakcyjne między poszczególnymi ogniwami łańcucha, środki i zasoby przemieszcza między poszczególnymi ogniwami, w zależności od tego, jak kształtuje się rentowność na poziomie branży, strategia obserwowana w branży farmaceutycznej i wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z kosztownymi i ryzykownymi inwestycjami.

Obok wyżej wymienionych tradycyjnych konfiguracji, pojawiają się kolejne propozycje w zakresie systemów tworzenia wartości, które mają pozwolić przed-

siębiorstwom co najmniej nadążać za zmianami w przestrzeni konkurencyjnej. Müller-Stewens i Fontin zaproponowali sześć możliwych dróg przekształcenia własnego systemu tworzenia wartości[18].

– Koncentracja – redukcja głębokości systemu tworzenia wartości i zorientowanie na wybrane jego etapy. Firma wybiera te fragmenty systemu tworzenia wartości, które wiążą się z perspektywami rozwoju oraz w ramach których przedsiębiorstwo dysponuje lepszymi od konkurentów umiejętnościami. Umożliwia to koncentrację sił, aczkolwiek zwiększa ryzyko niepowodzenia, gdy sytuacja na rynku ulegnie zmianie.

– Integracja – zintegrowanie dwóch rodzajów aktywności występujących w pionowych powiązaniach w łańcuchu tworzenia wartości albo rozszerzenie działania o dodatkowe usługi związane z określonym etapem tworzenia wartości. Na przykład BMW stworzyło w ramach swojej grupy specjalną jednostkę odpowiedzialną za usługi finansowe związane z finansowaniem zakupów samochodów oraz ich leasingiem. Dodatkowo oferuje tradycyjne usługi bankowe (chociażby karta kredytowa BMW) oraz zarządzania majątkiem (fundusze inwestycyjne).

– Koordynacja – koncentracja na określonych czynnościach łańcucha wartości i powiązanie ich z innymi działaniami, które zlecono innej firmie (outsourcing) ze względu na zbyt mały potencjał przedsiębiorstwa. Zaletą są oszczędności z tytułu porzucenia mało istotnych i kosztownych czynności, więcej środków na czynności generujące wysoką wartość i wzrost elastyczności, jeśli chodzi o wybór partnera oraz dopasowanie mocy produkcyjnych. W okresie stabilizacji realizacja czynności wewnątrz firmy, a więc rozwiązanie typu „hierarchia" może okazać się tańsze, wówczas jednak trudno natychmiast zrezygnować z zewnętrznych „dostawców". Za przykład może tutaj posłużyć firma NIKE, która skoncentrowała się na wzornictwie, marketingu i dystrybucji. Natomiast produkcja jest zlecana około 700 podwykonawcom w ponad 50 krajach. Usługi dostawców są oceniane pod kątem ceny, jakości, terminowości dostaw, zgodności z zaleceniami NIKE.

– Kompromis – powiększenie systemu tworzenia wartości w samej firmie poprzez rezygnację z pośrednictwa w handlu bądź z handlu detalicznego i wykorzystanie Internetu. Zaletą jest bezpośredni kontakt z ostatecznym odbiorcą i usprawnienie procesów w firmie. Przykładem firmy, która ten manewr wykonała, jest niemiecki wysyłkowy dom towarowy Quelle. Towary można zamawiać przez Internet albo w sklepach należących do Quelle i sprzedających tylko towary tej firmy.

– Ekspansja – rozbudowa łańcucha wartości o czynności dotychczas znajdujące się poza systemem wartości firmy, np. DEBITEL, który sprzedaje jako pośrednik usługi z zakresu telefonii komórkowej ostatecznym odbiorcom. Dodatkowo rozwija własne usługi (np. karta SIM) częściowo poprzez nawiązywanie współpracy z innymi firmami.

[18] Por.: G. Mueller-Stewens, M. Fontin, *Die Innovation des Geschäftsmodells – der unterschätzte vierte Weg.* Arbeitspapier, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen, 2000.

– Rekonstrukcja – przerwanie dotychczasowego linearnego łańcucha wartości. Jako przykład można przytoczyć duńskiego wytwórcę materiałów obiciowych i firan – KVADRAT[19]. Firma ta prowadziła marketing swoich wyrobów poprzez producentów mebli i doradców z zakresu wystroju wnętrz. Zmiana polegała na tym, że KVADRAT rozpoczął samodzielnie prowadzić marketing u ostatecznego odbiorcy, nie rezygnując z powiązań z oferentami mebli i wspomnianymi doradcami.

Internacjonalizacja i globalizacja wymuszają na firmach przekształcenia w systemach tworzenia wartości, co zwykle przekłada się na pewne modyfikacje w obszarze posiadanego przez firmy potencjału konkurencyjnego. Zmianom wewnątrz firm towarzyszą przemiany w ich najbliższym otoczeniu. Firmy-uczestnicy globalizującej się branży muszą uwzględnić następujące okoliczności:

– wzrasta zagrożenie nowymi wejściami – następuje relatywny spadek barier wejścia i wyjścia;

– zaostrza się rywalizacja między firmami już działającymi, bo np. wspólne potrzeby klientów utrudniają firmom stosowanie strategii różnicowania, pojawiają się kompatybilne standardy techniczne, przedsiębiorstwa lokalne walczą o nawiązanie współpracy z firmami globalnymi;

– następuje wzrost zagrożenia przez substytuty – rozszerza się obszar, z którego substytuty mogą pochodzić, badania i rozwój firm globalnych prowadzą do „wynajdowania" coraz to nowych produktów, a więc pojawia się coraz więcej innowacji produktowych;

– globalizacja klienta wzmacnia jego siłę przetargową wobec przedsiębiorstw-dostawców z danej branży;

– globalizacja konkurentów-uczestników branży osłabia siłę przetargową klientów.

Wzrost natężenia procesów internacjonalizacji i globalizacji zmienia diametralnie układ pięciu porterowskich sił konkurencyjnych, wyznaczających natężenie konkurencji w branży. Wzrost tego natężenia wywiera presję na innowacyjność firm. Innowacje produktowe, technologiczne czy organizacyjne, jak wcześniej wspomniano, przyczyniają się znów do zmian granic branży.

[19] Por.: G. Müller-Stewens, Ch. Lechner, *Strategisches Management. Wie strategische...*, op.cit., s. 398.

Barbara Jankowska

Industry versus internationalisation and globalisation

Summary

The paper concetrates on the problem of internationalization and globalization on the level of an industry. At first there are presented possible definitions of the term industry. Then there are discussed the main consequences of the internationalization and globalization for an industry, taking into account the process of value migration and changes in the structural acpects of competition in an industry. At the end the author tries to highlight some problems arising for firms functioning in industries affected by the internationalization and globalization.