

## Konkurencja w branży a internacjonalizacja i globalizacja

### Wprowadzenie

Przedmiotem analizy w tym opracowaniu są konsekwencje internacjonalizacji i globalizacji dla procesów konkurencji na określonym krajowym rynku branżowym, który jest rynkiem w coraz większym stopniu otwierającym się na konkurencję zagraniczną.

Procesy internacjonalizacji i globalizacji stają się nieodłącznym elementem rzeczywistości gospodarczej. Coraz więcej przedsiębiorstw funkcjonujących dotychczas na rynkach krajowych decyduje się na wyjście z operacjami gospodarczymi (handlowymi, produkcyjnymi) za granicę. Niektóre z nich nie tylko wychodzą poza swoje rynki macierzyste, a więc umiędzynarodawiają swoją działalność, ale nawet prowadzą operacje w sposób zintegrowany w skali światowej, stosując strategię globalną. Takie zachowania firm powodują, że w przypadku coraz większej liczby branż możemy mówić o internacjonalizacji i globalizacji konkurencji [Porter ed., 1986]. Punktem wyjścia rozważań jest stwierdzenie, że na konkurencję w branży można patrzeć w dwojaki sposób i uwzględnić z jednej strony jej aspekty statyczne, a z drugiej dynamiczne.

Styczne aspekty konkurencji przejawiają się w strukturze konkurencji w branży, natomiast aspekty dynamiczne to najpierw zachowania pojedynczych przedsiębiorstw, a potem ciąg tychże zachowań, składający się na proces konkurencji. Konsekwencje internacjonalizacji i globalizacji dla konkurencji w branży będą rozpatrywane na trzech płaszczyznach:

- po pierwsze, analizuje się zmiany w strukturze branży – strukturalny aspekt konkurencji,
- po drugie, prezentuje się, jak zachowują się przedsiębiorstwa „krajowe” w stosunku do wchodzących do branży firm zagranicznych, co uwidacznia się w zmianach relacji w branży – behawioralny aspekt konkurencji,
- po trzecie, wskazuje się, co świadczy o tym, że konkurencja jako proces nabiera charakteru globalnego – procesualny aspekt konkurencji.

---

\* Autorzy są pracownikami Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Artykuł wpłynął do redakcji w lipcu 2004 r.

## Konsekwencje procesów umiędzynarodowienia i globalizacji dla struktury konkurencji w branży

Statyczny wymiar konkurencji można utożsamiać ze strukturą branży, a więc z liczbą i wielkością przedsiębiorstw-uczestników branży. Dyskusja nad konkurencją w ujęciu strukturalnym zwykle wiąże się z wypunktowaniem cech czterech modelowych sytuacji na rynku, do których zalicza się konkurencję doskonałą, monopol, konkurencję monopolistyczną oraz oligopol [Begg, Fischer, Dornbusch, 1997]. Niekiedy definiując konkurencję w branży w kategoriach strukturalnych zwraca się uwagę, że natężenie konkurencji nie jest tylko konsekwencją zachowań obecnych w branży przedsiębiorstw, ale analiza strukturalna konkurencji powinna również obejmować dostawców, nabywców, oferentów substytutów i potencjalnych wchodzących [Porter, 1999, s. 23]. Natomiast autorzy tego opracowania podejmują próbę prezentacji konsekwencji procesów umiędzynarodowienia i globalizacji dla konkurencji w ujęciu strukturalnym, którą opisują posługując się następującymi zmiennymi:

- stopniem koncentracji branży,
- zróżnicowaniem przedsiębiorstw-uczestników branży, które znajduje wyraz w zjawisku dominacji w branży,
- barierami wejścia do branży<sup>1</sup>.

### *Stopień koncentracji w branży*

Zmiany stopnia koncentracji są możliwe przede wszystkim w sytuacji, gdy firma zagraniczna dokonuje zagranicznych inwestycji bezpośrednich na danym rynku. Wejście zagranicznego konkurenta w formie inwestycji green-field może obniżać stopień jej koncentracji poprzez wzrost liczebności branży, aczkolwiek kwestią kluczową jest rozmiar wchodzącego przedsiębiorstwa. Należy także wspomnieć o tym, że wnioski mogą być różne w zależności od tego, który ze wskaźników koncentracji wykorzystamy<sup>2</sup>. Możliwe zmiany stopnia koncentracji branży na skutek przyłączenia się do gry konkurencyjnej przedsiębiorstw zagranicznych przedstawia tablica 1.

<sup>1</sup> Autorzy mają świadomość, że zestaw strukturalnych wyznaczników konkurencji niekoniecznie musi ograniczać się do stopnia koncentracji branży, stopnia zróżnicowania uczestników branży w kategoriach siły rynkowej czy barier wejścia do branży. Dodatkowo można by tutaj jeszcze za M. Bengsston wymienić stopień integracji pionowej, koszty uczestników branży, nakłady na badania i rozwój, stopień zróżnicowania produktów [Bengsston 1998, s. 20-22]. Jednak wymienione dodatkowe wymiary strukturalnej natury konkurencji obejmują de facto bariery wejścia do branży.

<sup>2</sup> Obliczając wskaźnik Herfindhala-Hirschmana (ujęty jako suma kwadratów udziałów w rynku wszystkich uczestników branży [Oster, 1994, s. 36]) uwzględnia się wszystkie firmy z branży, natomiast posługując się wskaźnikiem dyskretnym koncentracji (mierzy on udział w sprzedaży branży „m” największych przedsiębiorstw; zwykle „m” przyjmuje wartość 4, 8, 15 bądź 20 [Rainelli, 1996, s. 104]) bierze się pod uwagę tylko kilka największych przedsiębiorstw. Natomiast stopa koncentracji firm (oblicza się ją jako udział produkcji „i”-tego przedsiębiorstwa w produkcji całej branży; zwykle sumuje się stopy koncentracji kilku największych konkurentów) może być oszacowana dla pojedynczego przedsiębiorstwa lub kilku największych.

Tablica 1

**Możliwe zmiany stopnia koncentracji (SK) branży szacowane wg wskaźnika Herfindhala-Hirschmana a rozmiary i liczba firm zagranicznych wchodzących do branży**

Rozmiar wchodzącego/wchodzących*	Liczba wchodzących	
	Pojedyncze przedsiębiorstwo	Grupa przedsiębiorstw
Mały	Brak zmian SK	Spadek SK
Dominujący w branży	Spadek SK	Spadek SK
Duży	Wzrost SK	Wzrost SK

\* Rozmiar mierzony udziałem przychodów ze sprzedaży wchodzącej firmy w przychodach ze sprzedaży ogółem w całej branży

Należy podkreślić, że wejście zagranicznego inwestora w drodze przejęcia firmy lokalnej nie powoduje konsekwencji dla stopnia koncentracji w branży.

### **Zróżnicowanie przedsiębiorstw-uczestników branży**

Zróżnicowanie przedsiębiorstw-uczestników branży to także jedna ze zmiennych opisujących strukturę konkurencji w branży. Na zróżnicowanie to można spojrzeć w wąskim ujęciu, a więc tylko przez pryzmat zjawiska dominacji w branży, ale także w szerokim ujęciu, czyli uwzględnić różnice w cechach samych firm oraz ich strategiach.

W branży, która doświadcza procesów internacjonalizacji poprzez wejścia firm zagranicznych, daje się wyróżnić dwie grupy przedsiębiorstw: lokalne i z rodowodem zagranicznym. W zależności od tego jak liczne i oddalone pod względem wielkości są obie zbiorowości, różnie mogą wyglądać zachowania firm lokalnych w stosunku do zagranicznych wchodzących<sup>3</sup>. Jeśli jedna ze wspomnianych grup jest mała, a druga bardzo duża, to zwykle sposób konkurowania zdefiniuje grupa duża. W sytuacji gdy obie grupy są do siebie zbliżone pod względem rozmiarów, warto zastanowić się nad odległością strategiczną pomiędzy nimi – im bardziej rozbieżne strategie, tym ostrzejsza rywalizacja. W przypadku branż, które doświadczają ekspansji inwestorów zagranicznych, przedsiębiorstwa lokalne często stają wobec konieczności opracowania takiego wariantu strategii konkurencji, który pozwalałby podjąć grę konkurencyjną z firmami lokalnymi i zagranicznymi. Firmy lokalne muszą więc albo dysponować dwoma różnymi strategiami – jeden wariant dla konkurentów „lokalnych” i drugi dla „zagranicznych”, albo jednym wariantem uwzględniającym specyfikę obu z nich. To drugie rozwiązanie wydaje się być bardziej racjonalne i praktyczne.

Mówiąc o zróżnicowaniu uczestników branży w związku z procesami internacjonalizacji i globalizacji, można by także postawić pytanie, czy jesteśmy w stanie jednoznacznie określić, które firmy – lokalne czy zagraniczne – bę-

<sup>3</sup> Autorzy pozwalają sobie wykorzystać czynniki wyznaczające siłę wzajemnego oddziaływania pomiędzy grupami strategicznymi wypunktowane przez [Portera, 1999], mając świadomość, że grupa firm lokalnych i zagranicznych nie musi, choć może, być grupą strategiczną w branży.

dą dominować bądź dominują, a więc w praktyce dyktują warunki pozostałym. Otóż wydaje się, że pomocne tutaj mogą być wskaźniki koncentracji, a mianowicie wskaźnik dyskretny koncentracji oraz stopa koncentracji firm, które zdefiniowano w poprzednim punkcie artykułu. Wyliczając oraz porównując wspomniane wskaźniki osobno dla grupy firm lokalnych i zagranicznych można zdiagnozować, które z przedsiębiorstw będą wywierać istotny wpływ na cenę, wielkość produkcji, warunki handlowe oraz na wykluczanie konkurentów z rynku.

### ***Barierzy wejścia do branży***

Problem barier wejścia jako jednej ze zmiennych wykorzystywanych do opisu strukturalnego aspektu konkurencji został podjęty przez [Baina, 1968]. Rdzeń rozważań stanowił paradygmat struktura – zachowanie – efektywność (structure – conduct – performance). Paradygmat tłumaczy zachowanie firm w zależności od formy organizacji rynku, na którym działają (monopol versus wolna konkurencja), zachowanie to skutkuje osiągnięciem określonych wyników. J. Bain postawił hipotezę, że bardziej skoncentrowane branże powinny osiągać wyższe zyski niż branże o niższym stopniu koncentracji. Wskazywał również, że bariery wejścia istnieją, jeśli wchodzący nie może osiągnąć takiej wielkości zysku po wejściu, jaką uczestnicy branży realizowali przed jego wejściem. Decydują o tym, czy konkurencja potencjalna przerodzi się w rzeczywistość. Według J. Baina bariery dostępu do rynku są przyczyną występowania monopolu i oligopolu. Kontynuując tok myślenia J. Baina można by stwierdzić, że inwestorzy zagraniczni będą zainteresowani wejściem przede wszystkim do branż skoncentrowanych, gdyż te oferują potencjalnie wysokie zyski. Natomiast firmy kraju goszczącego będą zorientowane na kreację szczególnie wysokich barier wejścia do tych branż. Wydaje się, że potencjalne straty firm krajowych są wyższe, gdy inwestorzy zagraniczni przejmują udziały w branżach bardziej skoncentrowanych. Przy wysokim stopniu koncentracji branży pojedyncza firma zagraniczna ma więcej do zdobycia, a pojedyncza firma krajowa więcej do stracenia.

Ujęcie konkurencji w branży charakterystyczne dla tryptyku Baina zostało zmienione przez M. Portera. Wyeksponował on co prawda wpływ otoczenia branżowego na sytuację firm, ale przyjął, że jeżeli ponadprzeciętne wyniki ekonomiczne zależą od otoczenia branżowego, podstawowym zadaniem strategii przedsiębiorstwa powinno być zdefiniowanie, w jakiej branży konkurować bądź jak przekształcać strukturę branży wcześniej wybranej, aby osiągać korzyści quasi-monopolistyczne. Świadomość zagrożenia ze strony potencjalnych konkurentów, w analizowanym przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, skłania więc firmy lokalne m.in. do kreowania barier wejścia do ich branży<sup>4</sup>. Bariery takie mają chronić funkcjonujących w branży zarówno przed „lokalnymi

---

<sup>4</sup> Bariery wejścia mogą być efektem świadomych działań przedsiębiorstw-uczestników branży, ale także mogą wynikać ze specyfiki branży, a więc być cechą branży niezależną od aktywności przedsiębiorstw.

nowo wchodzącymi”, jak i „zagranicznymi nowo wchodzącymi i wchodzącymi”<sup>5</sup>. Należałoby się zastanowić, czy zagraniczne pochodzenie nowo wchodzącego niesie ze sobą implikacje dla źródeł i charakteru barier wejścia.

[Porter, 1999, s. 25] wyróżnił sześć głównych barier wejścia: ekonomię skali, zróżnicowanie wyrobów, potrzeby kapitałowe, dostęp do kanałów dystrybucji, gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali i polityka państwa.

Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa lokalne, które chcą wejść do branży, mają sytuację korzystniejszą od zagranicznych zainteresowanych wejściem, bo są po prostu rezydentami danego rynku. Bliskość geograficzna daje przewagę, co wiąże się często z lepszą informacją o rynku, łatwiejszym przepływem informacji i większą znajomością przedsiębiorstwa przez klientów. Firma zagraniczna musi włożyć więcej wysiłku w rozpoznanie rynku i kreowanie własnego wizerunku. Aczkolwiek nie sposób kategorycznie stwierdzić, że w związku z powyższym bariery wejścia do branży są skuteczniejszą ochroną przed zagranicznymi przedsiębiorstwami zainteresowanymi wejściem niż przed lokalnymi nowo wchodzącymi. Sytuacja wygląda różnie w przekroju poszczególnych barier wejścia do branży.

Podmioty, które umiędzynarodawiają swoją działalność, zwykle funkcjonują już w kraju swojego pochodzenia w branży, która jest także przedmiotem ich zainteresowania na rynku zagranicznym, a więc można powiedzieć, że ich wejście na rynek zagraniczny jest częściej strategią rozwoju rynku niż strategią dywersyfikacji, a więc rozwoju rynku i produktu. W związku z powyższym ekonomia skali jako bariera wejścia do branży na konkretnym rynku zagranicznym przestaje chronić firmy lokalne. Przedsiębiorstwo zagraniczne może osiągać korzyści skali, pomimo że na danym rynku zagranicznym nie rozwinię swojej aktywności na dużą skalę, korzystając z faktu, że analogiczną działalność prowadzi na rynku swojego pochodzenia oraz na innych rynkach zagranicznych. Czujność firm lokalnych, które uważają, że chroni je ekonomia skali, zostaje wówczas uspijona, a zagraniczny konkurent nie musi obawiać się ostrej reakcji ze strony przedsiębiorstw-rezydentów i zyskuje szansę na obniżkę ich rentowności.

Jeśli chodzi o potrzeby kapitałowe jako barierę wejścia, można stwierdzić, że lepiej chronią one przedsiębiorstwa lokalne w obliczu wejść firm zagranicznych niż ekonomia skali. Rozwinięcie działalności na rynku zagranicznym w branży, która stawia duże wymagania pod względem działań reklamowych czy badawczo-rozwojowych, wiąże się z pokaźnymi nakładami kapitałowymi, nawet jeśli firma już funkcjonuje w tej branży na swoim rynku macierzystym. Podobnie ekspansja zagraniczna w branży stawiającej poważne wymagania pod względem urządzeń produkcyjnych oznacza duże potrzeby kapitałowe. Wydaje się, że w takich branżach przedsiębiorstwa lokalne, które opanowały rynek

---

<sup>5</sup> Zagraniczne przedsiębiorstwo nowo wchodzące to firma pojawiająca się w branży po raz pierwszy, jej domena jak dotąd nie obejmowała danej branży. Natomiast przedsiębiorstwo wchodzące to firma, która w danej branży funkcjonuje już na innych rynkach krajowych, a więc jej domena obejmuje interesującą nas branżę.

będący przedmiotem zainteresowania zagranicznych konkurentów, mają nad nimi przewagę. Kwestią, która wymagałaby dalszej dyskusji, jest skuteczność potrzeb kapitałowych jako barier wejścia, w sytuacji gdy zagraniczny konkurent chce wejść na dany rynek przesuując zasoby z innych rynków, na których dotychczas funkcjonował. Wówczas będzie on dysponował np. urządzeniami produkcyjnymi niezbędnymi do rozwinięcia aktywności na konkretnym rynku zagranicznym. Przedsiębiorstwa lokalne będą więc skutecznie chronione przez omawianą barierę wejścia tylko wtedy, gdy zagraniczny wchodzący nie będzie miał nadwyżek zdolności produkcyjnych, co wiąże się z niewykorzystanymi zasobami.

Barierą wejścia występującą w przypadku każdej branży są koszty zmiany dostawcy ponoszone przez nabywcę, który przedstawia się z wyrobów jednego na wyroby innego oferenta. Przedsiębiorstwa lokalne-uczestnicy branży mają w związku z powyższym przewagę nad zagranicznymi nowo wchodzącymi i przewaga ta jest nawet większa niż w przypadku lokalnych nowo wchodzących. Przystawienie się na „zagranicznego nowicjusza w branży” jest dla nabywcy zwykle bardziej kosztowne w porównaniu z przestawieniem się na „lokalnego nowicjusza w branży”. Ten pierwszy jest początkowo mniej znany, bo, po pierwsze, pochodzi z rynku zagranicznego i, po drugie, dopiero wchodzi do branży. W sytuacji gdy firma zagraniczna chce się rozwijać, stosując strategię dywersyfikacji (nowe rynki i nowe branże), koszty zmiany dostawcy jako bariera wejścia lepiej chronią firmy lokalne przed potencjalnymi zagranicznymi rywalami niż przed potencjalnymi krajowymi konkurentami. Sprawa, która ma kluczowe znaczenie dla skuteczności rozważanej bariery wejścia, jest także sposób wchodzenia przez firmę zagraniczną na konkretny rynek branżowy. Jeśli wejście odbywa się np. w drodze nabycia lokalnych firm bądź poprzez alians czy fuzję z nimi, przedsiębiorstwa lokalne muszą mieć świadomość, że przestawienie się ich klientów na zagranicznego producenta będzie łatwiejsze niż gdyby ekspansja była realizowana samodzielnie przez firmę zagraniczną, a więc np. w drodze inwestycji bezpośredniej typu green-field.

M. Porter do kluczowych źródeł barier wejścia zalicza także dostęp do kanałów dystrybucji. Stopień ochrony przedsiębiorstw lokalnych przed nowo wchodzącymi do branży jest praktycznie identyczny niezależnie od tego, czy wchodzącym jest przedsiębiorstwo lokalne czy zagraniczne. Choć można by stwierdzić, że firmom zagranicznym łatwiej jest sforsować omawianą barierę. Podmioty, które decydują się na czynną internacjonalizację, posiadają zwykle środki na te cele i ekspansja zagraniczna jest przejawem ich strategii rozwoju, a więc są w stanie zachęcić kanały dystrybucji do przyjęcia swoich wyrobów oferując opusty czy wspólną reklamę.

Jeśli chodzi o gorszą sytuację kosztową, niezależnie od skali działania i jej skuteczność, należy powiedzieć, że jest ona różna w zależności od tego, czy firma zagraniczna wchodzi na nowy rynek i do nieznanego sobie z autopsji branży, czy tylko dokonuje ekspansji na nowy rynek, ale w ramach swojej dotychczasowej branży. Otóż, w pierwszym przypadku lokalni uczestnicy branży są rzeczywiście skutecznie chronieni przez wspomnianą barierę. Natomiast

w drugim przypadku sytuacja jest bardziej skomplikowana. Firmy lokalne działające w branży mają przewagę nad zagranicznymi wchodzącymi na ich rynek, gdy:

- posiadają wyłączność techniki produkcji (know-how, cechy konstrukcji, których wyłączność jest zagwarantowana przez patenty lub zachowanie tajemnicy), której brak firmom zagranicznym,
- dysponują korzystnym dostępem do surowców na danym rynku, a zagraniczni wchodzący nie mają dostępu do surowców na rynku swojego pochodzenia bądź innych rynkach, które znajdują się w ich portfelach produktowo-rynkowych,
- zostały zlokalizowane w korzystnych miejscach i więcej takich miejsc na danym rynku nie ma (dotyczy wejść w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich),
- otrzymują subsydia państwowe<sup>6</sup>.

Gorsza sytuacja niezależnie od skali może wynikać także z korzyści doświadczenia, jakie osiąga uczestnik branży. Jednakże jeśli firma zagraniczna już funkcjonuje w danej branży, którą charakteryzuje występowanie krzywej doświadczenia, korzyści uczenia się nie będą chronić lokalnych uczestników branży. Z punktu widzenia tej bariery wejścia lokalne przedsiębiorstwa są bardziej zagrożone ze strony zagranicznych wchodzących na rynek niż lokalnych nowo wchodzących do branży.

Ostatnia z zaproponowanych przez M. Portera barier wejścia – polityka państwa może równie skutecznie chronić lokalne przedsiębiorstwa przed lokalnymi i zagranicznymi nowo wchodzącymi do branży i wchodzącymi na rynek danego kraju. Sprawą kluczowej wagi jest występowanie lub brak oraz charakter uregulowań dedykowanych firmom zagranicznym.

Przechodząc od statycznego do behawioralnego aspektu konkurencji w branży warto wspomnieć o koncepcji rynków kwestionowalnych (*contestable markets*), inaczej spornych) [Baumol, Panzar, Willig, 1982, ]. Zgodnie z przytoczoną teorią rynek może być konkurencyjny nawet przy braku atomizacji po stronie podaży. Uczestnicy branży będą stronić od zachowań antykonkurencyjnych, gdy wystąpi poważna groźba wejścia na ich rynek. Powyższa teoria opiera się na pojęciach kwestionowalności (*contestability*) oraz utrzymywalności (*sustainability*). Rynek jest kwestionowalny, gdy jego uczestnicy nie są chronieni przez jakiegokolwiek bariery wejścia i nie ponoszą żadnych kosztów w momencie wyjścia (koszty utopione równają się zeru). Zagrożenie ze strony potencjalnych konkurentów przyczynia się do stabilności i równowagi na rynku doskonale kwestionowalnym bez względu na to, jaka jest jego struktura. Rynek jest utrzymywalny, gdy żadne nowe wejście na rynek nie jest racjonalne, bo żaden z jego uczestników nie poniesie strat, a żaden z nowo wchodzących nie osiągnie zysków wyższych od dotychczasowych uczestników rynku. Charakterystyki rynku doskonale kwestionowalnego odpowiadają w zasadzie cechom rynku

---

<sup>6</sup> Subsydia państwowe są trudną do pokonania barierą wejścia, szczególnie gdy są adresowane do firm tzw. krajowych.

doskonale konkurencyjnego. Wyjątek stanowi zatimizowanie podaży, którego brak w przypadku tego pierwszego. Możliwe więc jest, że monopol naturalny zostanie uznany za rynek kwestionowalny i utrzymywalny. Koncepcja rynków spornych zwraca uwagę, że dla efektywności uczestników danej branży nie tyle jest ważna rzeczywiście istniejąca konkurencja, którą w ujęciu statycznym można utożsamiać ze strukturą rynku opisywaną za pomocą, np. stopnia koncentracji w branży, ile konkurencja potencjalna, której istnienie zależy od barier wejścia do danej branży.

Teoria rynków kwestionowalnych sygnalizuje, że presja konkurencji jest zjawiskiem pozytywnym i nawet w sytuacji, gdy struktura branży charakteryzuje się wysokim stopniem koncentracji, zachowania uczestników tejże branży mogą być dalekie od praktyk monopolistycznych. Bazując na ustaleniach tej teorii i próbując zidentyfikować konsekwencje internacjonalizacji i globalizacji dla konkurencji w branży, można stwierdzić, że naciski konkurentów, w szczególności silniejszych pod względem posiadanego potencjału konkurencyjnego, a o takich nietrudno wśród zagranicznych firm wchodzących do branży w szczególności w formie inwestycji bezpośrednich, należy oceniać pozytywnie.

### **Konsekwencje internacjonalizacji i globalizacji dla behawioralnych aspektów konkurencji w branży**

Behawioralna natura konkurencji może być scharakteryzowana przez posunięcia konkurencyjne firm, które składają się na interakcje wewnątrz branży. Uczestnictwo firm zagranicznych we wspomnianych interakcjach niesie ze sobą konkretne implikacje dla typów relacji, jakie ustala się w branży. Przedsiębiorstwa-uczestnicy danej branży stają przed dylematem, jak zachowywać się wobec zagranicznych wchodzących i jaki typ relacji z nimi nawiązać. W zestawie wspomnianych relacji można wyróżnić: relacje konfrontacyjne, kooperacyjne lub wymijające oraz ich kombinacje [Jankowska, 2002].

O tym, jak będą postępować firmy lokalne – rywalizować, kooperować czy unikać swoich konkurentów i jak zmieni się kształt relacji panujących wewnątrz branży, decydują szeroko pojęte charakterystyki podmiotów zagranicznych. Ponieważ proces konkurencji to jakby weryfikator umiejętności radzenia sobie przez przedsiębiorstwo z rywalami, a więc „egzamin” konkurencyjności, warto zwrócić uwagę na takie cechy zagranicznych i lokalnych podmiotów, jak pozycja konkurencyjna i potencjał konkurencyjny. Ważną determinantą zachowań firm lokalnych wobec podmiotów zagranicznych będzie także sposób wejścia tych ostatnich na dany rynek. Możliwe sposoby wejścia na rynki zagraniczne są następujące [Gorynia, 2000]:

- eksport i/lub import produktów lub usług,
- powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym,
- samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej.

Wkroczenie do branży podmiotów zagranicznych poprzez eksport będzie zwykle wyzwalalo postawy konfrontacyjne lub ewentualnie wymijające po



stronie firm lokalnych. Konfrontacja jest bardziej prawdopodobna w przypadku firm o zbliżonej przewadze konkurencyjnej, natomiast unik wystąpi między firmami o dużych w ujęciu relatywnym różnicach w zakresie przewagi konkurencyjnej.

Drugim z wymienionych sposobów wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne są związki kooperacyjne, które wbrew pozorom mogą mieć trojaki konsekwencje dla relacji w branży. Po pierwsze, będą one, rzecz jasna, związane z postawą współpracy ze strony przedsiębiorstw lokalnych w nią zaangażowanych. Po drugie, będą wyzwać konfrontację w przypadku firm lokalnych niezaangażowanych w przedsięwzięcia kooperacyjne, pod warunkiem że zajmowana przez nie na rynku pozycja konkurencyjna i poziom przewagi konkurencyjnej będą uzasadniały i pozwalały na podjęcie rywalizacji. Po trzecie, w przypadku podmiotów lokalnych o słabej pozycji konkurencyjnej będzie można obserwować unik, a więc relacje wymijające. Jeśli chodzi o samodzielne prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych, a więc tworzenie filii bądź oddziałów, można stwierdzić, że typ relacji, jaki wystąpi pomiędzy firmą lokalną a zagraniczną, będzie zależał przede wszystkim od pozycji konkurencyjnej wspomnianych na danym rynku i rynku pochodzenia dokonującego ekspansji. Podmiot zagraniczny, który na rynku swojego pochodzenia jest liderem pod względem udziału w rynku i rentowności, z dużym prawdopodobieństwem nie zadowolony się pozycją marginesową na rynku, który jest celem ekspansji. Firmy lokalne mogą więc oczekiwać z jego strony konfrontacji albo ewentualnie kooperacji w pewnych obszarach aktywności. Lider zagraniczny będzie stronił od uniku. Lider lokalny, który będzie chciał utrzymać dominację na rynku, wybierze także konfrontację lub kooperację, ale zrezygnuje ze strategii uniku, bo oznaczałoby to wycofanie się do nisz rynkowych, a więc utratę przewagi pod względem udziału w rynku. Lokalne przedsiębiorstwa przeciętne (udział w rynku i rentowność w okolicach średniej dla branży) oraz gorsze od przeciętnych będą z dużym prawdopodobieństwem preferować unik albo kooperację, a zrezygnują z konfrontacji. Należy wspomnieć, że podmiot umiędzynarodawiający swoją działalność nie zawsze jest liderem w branży na swoim rynku macierzystym<sup>7</sup>. Ekspansja zagraniczna jest przecież podejmowana także przez firmy o przeciętnej pozycji konkurencyjnej i ma im pomóc wspomnianą pozycję utrzymać bądź osiągnąć poziom lidera. Gdy wchodzącym jest przedsiębiorstwo „średniej klasy”, lider lokalny będzie najprawdopodobniej preferował konfrontację, odrzuci unik, a o nawiązanie współpracy będzie zabiegać podmiot zagraniczny.

Konkurencja wewnątrz branży podlega nie tylko procesom internacjonalizacji, ale także globalizacji. [Porter, 1999, s. 271] podkreśla, że „kierownicy

<sup>7</sup> Fakt, że przedsiębiorstwo o słabszej pozycji konkurencyjnej zaangażuje się w samodzielną działalność na rynku zagranicznym, może wzbudzać kontrowersje. Ciągłe otwarte jest pytanie, czy dobra pozycja konkurencyjna to warunek podejmowania zaawansowanych form aktywnej internacjonalizacji, czy może wspomniane zaawansowane formy umiędzynarodowienia zmuszają firmy do poprawy swojej konkurencyjności, co przejawia się w korzystnej pozycji konkurencyjnej.

niemal w każdym sektorze muszą traktować konkurencję globalną przynajmniej jako realną możliwość, jeśli nie jako rzeczywistość”. Konkurencja w branży, która ma charakter globalny bądź ewoluje w kierunku globalnym, wymaga pewnych specyficznych zachowań od swoich uczestników. Warto zaznaczyć, że uczestnikami branży podanej na globalizację nie są tylko i wyłącznie firmy globalne, a więc dysponujące strategią globalną, czyli strategią zintegrowaną w skali światowej. W takich branżach funkcjonują także przedsiębiorstwa lokalne, które z różnych względów nie decydują się na ekspansję skoordynowaną w skali świata ani nawet na ekspansję zagraniczną w ogóle. Wydaje się, że przepaść pod względem rozmiarów oraz jakości składowych potencjału konkurencyjnego pomiędzy firmami lokalnymi a globalnymi jest tak duża, że dominującym typem powiązań między wspomnianymi będą relacje wymijające. Pojawienie się w branży konkurenta globalnego skłania do poszukiwania na rynku nisz ochronnych. Przedsiębiorstwo lokalne, stosujące strategię uniku, musi identyfikować prawdopodobne ścieżki ekspansji konkurenta, co niewątpliwie jest trudniejsze, gdy rywalem jest firma globalna.

Na rysunku 1 i 2 przedstawiono typ relacji preferowany przez odpowiednie przedsiębiorstwo zagraniczne oraz lokalne w zależności od zajmowanej przez nie pozycji konkurencyjnej. Różnice w poziomie konkurencyjności powodują, że preferencje przedsiębiorstw w tym względzie mogą być odmienne. Wydaje się, że ostatecznie typ relacji będzie podyktowany przez firmę z silniejszą pozycją konkurencyjną niezależnie od tego, czy jest ona firma lokalną czy też zagraniczną dokonującą ekspansji na dany rynek.

Rysunek 1. Macierz relacji dla przedsiębiorstwa zagranicznego

		Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa lokalnego		
		Wiodąca	Przeciętna	Marginesowa
Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zagranicznego	Wiodąca	Konfrontacja/ Kooperacja/Unik	Konfrontacja/ Kooperacja	Konfrontacja
	Przeciętna	Konfrontacja/ Unik	Konfrontacja/ Kooperacja/Unik	Konfrontacja
	Marginesowa	Unik	Unik	Konfrontacja/ Kooperacja/Unik

**Rysunek 2. Macierz relacji dla przedsiębiorstwa lokalnego**

		Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa lokalnego		
		Wiodąca	Przeciętna	Marginesowa
Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zagranicznego	Wiodąca	Konfrontacja/ Kooperacja/Unik	Kooperacja/ Unik	Unik
	Przeciętna	Konfrontacja/ Kooperacja	Konfrontacja/ Kooperacja/Unik	Unik
	Marginesowa	Konfrontacja	Konfrontacja	Konfrontacja/ Kooperacja/Unik

### Proces konkurencji wewnątrz branży a procesy internacjonalizacji i globalizacji

W celu wyjaśnienia, czym jest proces konkurencji, warto przytoczyć koncepcję [Benzoniego, 1991, s. 396], który wyróżnia:

- konkurencję-selekcję,
- konkurencję-regulację.

Proces konkurencji wewnątrz branży można z jednej strony utożsamiać z ciągłą walką przedsiębiorstw o przetrwanie, która ma na celu wyselekcjonowanie najbardziej efektywnych podmiotów gospodarczych, a z drugiej ze sposobem regulacji rynków. W koncepcji konkurencji-selekcji można dostrzec wyraźną analogię z mechanizmami selekcji naturalnej, które badał Darwin. Proces konkurencji-selekcji zapewnia maksymalną efektywność gospodarki, a więc pozwala na osiągnięcie sytuacji Pareto optymalnej. Na gruncie ekonomii branży rozwinięto tę koncepcję i uwzględniono obok struktury branży także zachowania przedsiębiorstw jako ważne dla efektywności branży. Zachowania przedsiębiorstw uwzględniono na dwa sposoby, a mianowicie przyjęto podejście strukturalne i behawioralne. W pierwszym podejściu proces konkurencyjny opisuje tryptyk: struktury-zachowania-wyniki, a więc struktura determinuje zachowania przedsiębiorstw, a te decydują o osiągniętych przez firmy wynikach. W podejściu behawioralnym zachowania wyznaczają rezultaty, które znowu determinują strukturę branży.

Konkurencja-regulacja oznacza procedury dostosowań i ewolucji rynków z uwzględnieniem zachowań podmiotów gospodarczych, które w nich uczestniczą. Proces konkurencji-regulacji ma miejsce pomiędzy branżami, jak i wewnątrz branż. Konkurencja wewnątrz branży odgrywa istotną rolę w kształto-

waniu się bieżących cen oferowanych przez branżę. Natomiast konkurencja między branżami prowadzi do wyrównywania się stóp zysku pomiędzy poszczególnymi branżami i decyduje o poziomie ceny w dłuższym okresie (tzw. cena naturalna).

Wewnątrzbranżowa konkurencja-regulacja ma charakter procesu iteracyjnego, który polega na nieustannych dostosowaniach oczekiwań podmiotów ekonomicznych i osiąganych przez nie rezultatów. Dostosowania mogą mieć charakter cenowy i ilościowy. W koncepcji konkurencji-regulacji przyjmuje się trzy założenia: asymetria pomiędzy przedsiębiorstwami (unikalność oferty pod względem kosztów, zdolności produkcyjnych itp.), nieodwracalność decyzji i rozpatrywanie różnych momentów. Zachodzące w branży aktualne procesy konkurencji są częściowo określone przez bieg wydarzeń w przeszłości<sup>8</sup>.

Zarówno koncepcja konkurencji-selekcji, jak i koncepcja konkurencji-regulacji zakładają, że proces konkurencji wewnątrz branży jest procesem ciągłej konfrontacji pomiędzy firmami, nawet jeśli w okresie krótkim można dostrzec przejawy kooperacji czy wzajemnego unikania się przez uczestników danej branży. Uczestnikami procesu konkurencji wewnątrz branży mogą być z jednej strony rzeczywiście tylko przedsiębiorstwa w tej branży funkcjonujące, ale z drugiej strony grupę wspomnianych uczestników należałoby poszerzyć o konkurentów potencjalnych oraz wszystkie firmy, które oferują bądź mogą zaoferować wszelkie funkcje, pojawiające się w łańcuchu wartości realizowanym przez dane przedsiębiorstwo [Porter, 1985]. Rywalami są więc dostawcy podobnych produktów, którzy zabiegają o względy tych samych odbiorców oraz wykonawcy funkcji z łańcucha wartości danej firmy. Przedmiotem konkurencji jest w tym drugim przypadku „prawo” do realizacji danej funkcji.

Wyżej wspomniano, że proces konkurencji toczy się nieustannie i polega na rywalizacji pomiędzy przedsiębiorstwami, co jednak nie oznacza, że wszystkie przedsiębiorstwa w branży preferują konfrontację z rywalami i nie ma miejsca na zachowania kooperacyjne czy unikanie konkurentów. Przejawy kooperacji i uniku nie oznaczają, że w branży brak procesu konkurencji. Zachowania strategiczne nastawione na współpracę czy omijanie konkurentów w ujęciu długookresowym mają także na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad rywalami, a więc zdystansowanie konkurentów.

Jeśli w myśl koncepcji konkurencji-regulacji L. Benzoniego przyjmiemy, że proces konkurencji w branży może być postrzegany jako procedura dostosowań i ewolucji, która w przyrodzie wiąże się z przechodzeniem do coraz bardziej zorganizowanych i zaawansowanych form życia, będziemy musieli podjąć próbę odpowiedzi na pytanie, czy w odniesieniu do branży jest to zjawisko pożądane i w jakim kierunku konkurencja-regulacja może popychać branżę.

---

<sup>8</sup> R. Caves i M. Porter stwierdzają, że siłą napędową tego procesu są różnice w stopach zwrotu z inwestycji podejmowanych w obszarze działań marketingowych bądź polegających na wykorzystaniu nowego obiektu produkcyjnego [Caves, Porter, 1977].

Wydaje się, że w ostatnich latach wiele branż krajowych czy nawet międzynarodowych staje się branżami globalnymi, a więc branżami, których uczestnikami są przedsiębiorstwa funkcjonujące w sposób zintegrowany w skali świata. O tym, czy branża będzie ewoluować w kierunku branży globalnej, decyduje zdaniem Yipa zestaw czynników wyznaczających tzw. potencjał internacjonalizacyjny i globalizacyjny branży [Yip, 1996, s. 31]. Są to następujące czynniki:

1. rynkowe (np. upodabnianie się stylów życia i gustów, pojawienie się klientów globalnych i marek światowych, rozwój globalnej reklamy),
2. kosztowe (np. korzyści skali, przyspieszenie tempa innowacji technologicznych, postęp w dziedzinie transportu),
3. konkurencyjne (np. wzrost poziomu obrotów handlu światowego, globalne alianse strategiczne, wzrost liczby globalnych konkurentów),
4. rządowe (np. znoszenie barier taryfowych i pozataryfowych, denacjonalizacja, prywatyzacja, integracja gospodarcza),
5. dodatkowe (np. 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. W tym kontekście konkurencję-regulację, która utożsamiana jest z procesem ewolucji, można oceniać pozytywnie, oczywiście pod warunkiem że firma globalna nie dąży do zmonopolizowania branży. Konkurencja-regulacja, która może nadawać branży charakter globalny, zmusza przedsiębiorstwa funkcjonujące w skali swoich rynków krajowych czy nawet w sposób niezintegrowany w skali świata, aby uwzględniły następujące okoliczności:

1. wzrasta zagrożenie nowymi wejściami – następuje relatywny spadek barier wejścia i wyjścia,
2. 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,
3. 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,
4. globalizacja klienta wzmacnia jego siłę przetargową wobec przedsiębiorstw-dostawców z danej branży,
5. globalizacja konkurentów-uczestników branży osłabia siłę przetargową klientów.

Proces konkurencji, który może popychać branżę w kierunku globalizacji, ujawnia, że branże posiadają odmienne układy determinant internacjonalizacji i globalizacji i układy te zmieniają się w czasie. Aczkolwiek w przypadku każdej branży prawdziwe jest stwierdzenie, że wzrost natężenia procesów internacjonalizacji i globalizacji wzmacnia natężenie konkurencji w branży.

## Zakończenie

Przeprowadzone w artykule rozumowanie przekonuje, że wejście przedsiębiorstwa zagranicznego do branży niesie ze sobą konkretne implikacje tak dla strukturalnej, jak i behawioralnej oraz procesualnej natury konkurencji. W sposób syntetyczny wspomniane konsekwencje można przedstawić łącząc ze sobą tezy G. Yipa oraz M. Portera. G. Yip wskazał na czynniki determinujące potencjał internacjonalizacyjny i globalizacyjny branży oraz wyszczególnił pięć instrumentów strategii globalnej: uczestnictwo w rynku, produkty/usługi, lokalizacja działalności, marketing oraz posunięcia konkurencyjne. Natomiast M. Porter wypunktował pięć sił odpowiedzialnych za natężenie walki konkurencyjnej w branży. Uwzględniając tezy obu badaczy, należałoby powiedzieć, że:

- po pierwsze, globalizacja oddziałuje na pięć sił konkurencyjnych w branży i podnosi natężenie konkurencji w branży,
- po drugie, czerpanie przez firmy korzyści wynikających z konkurencyjności w skali globalnej wymaga sięgnięcia po instrumenty strategii globalnej.

Koncepcja G. Yipa, która dotyczy poziomu przedsiębiorstwa, a więc poziomu mikroekonomicznego, oraz model M. Portera, który odnosi się do branży, a więc poziomu mezoekonomicznego, uzupełniają się i są przykładem tego, jak analizy prowadzone na poziomie przedsiębiorstwa i analizy prowadzone na poziomie branży mogą upoważniać do wyciągnięcia podobnych wniosków.

## Bibliografia

- Bain J., [1968], *Industrial Organization*, New York, John Wiley & Sons.
- Baumol W., Panzar J., Willig R., [1982], *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- Bengtsston M., [1998], *Climates of Competition*, Amsterdam, Harwood Academic Publishers.
- Benzoni L., [1991], *Approches de la concurrence en économie industrielle*, [w:] *Traité d'Economie Industrielle*, red. R. Arena, J. De Bandt, L. Benzoni, P.M. Romani, Paris, Economica.
- Gorynia M., [2000], *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, red. M. Gorynia, Poznań, AE.
- Jankowska B., [2002], *Konkurencja wewnątrzbranżowa jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” nr 4.
- Oster S., [1994], *Modern Competitive Analysis*, 2<sup>nd</sup> ed., New York, Oxford University Press.
- Porter M.E., [1985], *Competition in Global Industries*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Press School.
- Porter M.E., [1999], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa, PWE.
- Rainelli M., [1996], *Ekonomia przemysłowa*, Warszawa, PWN.
- Yip G.S., [1996], *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa.

## **BRANCH COMPETITION VERSUS INTERNATIONALISATION AND GLOBALISATION**

### Summary

The article provides an analysis of internationalisation and globalisation consequences for competition on a specific domestic branch market, which is a market more and more opening up to foreign competition. Enterprises, which have been so far operating on domestic markets, make a decision to go out with their business operations (commercial or manufacturing) abroad. Some of them not only go outside their domestic markets, i.e. internationalise their activities, but even conduct their operations in a way integrated on a global scale, thus applying a global strategy. In view of such a company behaviour, in the case of many branches we may talk about internationalisation and globalisation of competition.

During the discussion over internationalisation and globalisation consequences for branch competition, both static and dynamic aspects of the branch are taken into account. This means that changes to the branch structure are analysed along with behaviour of „domestic” enterprises as confronted with those entering the branch of foreign firms. Besides, indications are given for the global nature of competition as a process.