

Sprawy Międzynarodowe

3 1989



PL ISSN 0038-853X

Nr indeksu 37631

Sprawy Międzynarodowe



Miesięcznik

Zeszyt 3 (424)
1989 • Rok XLII
WARSZAWA

Autorami artykułów i studiów są:

- dr hab. Wojciech Multan — profesor w Polskim Instytucie Spraw Międzynarodowych
- dr Jerzy M. Nowak — dyrektor Departamentu Studiów i Programowania Ministerstwa Spraw Zagranicznych
- mgr Robert Smoleń — pracownik Departamentu Studiów i Programowania Ministerstwa Spraw Zagranicznych
- dr Edward Haliżak — adiunkt w Instytucie Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego
- dr hab. Jan Kuliąg — docent w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk
- mgr Marek Bankowicz — starszy asystent w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego
- dr Marian Gorynia — adiunkt w Instytucie Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu
- dr hab. Wiesław J. Otta — docent w Instytucie Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu
- dr Andrzej Gałganek — adiunkt w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

SPIS TREŚCI

ARTYKULY ● STUDIA

Wojciech Multan: Minimalna wystarczalność obronna	7
Jerzy M. Nowak, Robert Smoleń: Komunikowanie międzynarodowe w dobie przebudowy stosunków Wschód—Zachód	21
Edward Haliżak: Polityka współpracy naukowo-technicznej państw socjali- stycznych z Zachodem	39
Jan Kulig: Zewnętrzne presje na strategię rozwojową	53
Marek Bankowicz: Doktryna i praktyka polityczna ASEAN	71
Marian Gorynia, Wiesław J. Otta: Zmiany jakościowe w konkutowaniu na rynkach międzynarodowych	85
Andrzej Gałganek: Przestrzenny obraz świata w nauce o stosunkach mię- dzynarodowych	97

MATERIAŁY ● PRZEGLĄDY

Krzysztof Szczepanik: Polsko-włoskie stosunki gospodarcze	113
Paulina Pater: Członkostwo organizacji wyspecjalizowanych RWPG	127

RECENZJE ● OMÓWIENIA

Genowefa Grabowska: Funkcjonariusze międzynarodowi (Leonard Łukaszuk)	141
Perspektiven für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (Stanisław Mi- chałowski)	143
The UN — In or Out? A Debate between Ernest van den Haag and John P. Conrad (Janusz Rydzkowski)	147
Tamara W. Ławrowskaja: Siewiero-amerykańska integracja. Ekonomi- czeskie i polityczne aspekty (Michał Dobroczyński)	149
Omówienia	152
KRONIKA WYDARZEŃ MIĘDZYNARODOWYCH	156
Z działalności PISM	159

СОДЕРЖАНИЕ

СТАТЬИ ● ИССЛЕДОВАНИЯ

Войцех Мультак: Минимальная оборонительная достаточность	7
Ежи М. Новак, Роберт Смолень: Международное сообщение в период перестройки отношений Восток—Запад	21
Эдвард Халижак: Политика научно-технического сотрудничества социалистических государств с Западом	39
Ян Кулиг: Внешнее давление на стратегию развития	53
Марек Банкович: Доктрина и политическая практика АСЕАН	71
Мариян Горыня, Веслав Й. Отта: Качественные изменения в конкурентовании на международных рынках	85
Анджей Галганек: Пространственная картина мира в науке о международных отношениях	97

МАТЕРИАЛЫ ● ОБЗОРЫ

Кжиштоф Щепаник: Польско-итальянские экономические отношения	113
Паулина Патер: Членство специализированных организаций СЭВ	127

РЕЦЕНЗИИ И СПРАВКИ О КНИГАХ

Genowefa Grabowska: Funkcjonariusze międzynarodowi (Леонард Лукашук)	141
Perspektiven für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (Станислав Михаловски)	143
The UN — In or Out? A Debate between Ernest van den Haag and John P. Conrad (Януш Рыдзковски)	147
Тамара В. Лавровская: Северо-американская интеграция. Экономические и политические аспекты (Михал Доброчински)	149
Справки о книгах	152
ХРОНИКА МЕЖДУНАРОДНЫХ СОБЫТИЙ	156
Из деятельности ПИМВ	159

CONTENTS

ARTICLES ● STUDIES

Wojciech Multan: Minimum Defence Sufficiency	7
Jerzy M. Nowak, Robert Smoleń: International Communication in the Era of Restructuring East—West Relations	21
Edward Halizak: Socialist States' Policies of Scientific and Technological Cooperation with the West	39
Jan Kulig: External Pressures on Development Strategy	53
Marek Bankowicz: ASEAN Doctrine and Political Practice	71
Marian Gorynia, Wiesław J. Otta: Qualitative Changes in the Competition on International Markets	85
Andrzej Gałganek: Spatial Image of the World in the Studies on International Relations	97

MATERIALS ● REVIEWS

Krzysztof Szczepanik: Polish-Italian Economic Relations	113
Paulina Pater: Membership of CMEA Specialized Organizations	127

BOOK REVIEWS ● NOTES

Genowefa Grabowska: Funkcjonariusze międzynarodowi (Leonard Łukaszuk)	141
Perspektiven für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (Stanisław Michałowski)	143
The UN — In or Out? A Debate between Ernest van den Haag and John P. Conrad (Janusz Rydzkowski)	147
Tamara V. Lavrovskaya: Severo-amerikanskaya integratsya. Ekonomicheskiye i politicheskiye aspekty (Michał Dobroczyński)	149
Notes	152
CHRONICLE OF INTERNATIONAL EVENTS	156
Activities of the Polish Institute of International Affairs	159

TABLE DES MATIERES

ARTICLES ● ETUDES

Wojciech Multan: Suffisance défensive minimale	7
Jerzy M. Nowak, Robert Smoleń: Communication internationale dans la période de la reconstruction des relations Est-Ouest	21
Edward Halizak: La politique de coopération scientifique et technique des Etats socialistes avec l'Occident	39
Jan Kulig: Pressions extérieures sur la stratégie de développement	53
Marek Bankowicz: Doctrine et pratique politique de l'ANASE	71
Marian Gorynia, Wiesław J. Otta: Les changements qualitatifs de la concurrence sur les marchés mondiaux	85
Andrzej Gałganek: Image spatiale du monde dans la science des relations internationales	97

MATERIAUX ● REVUES

Krzysztof Szczepanik: Relations économiques polono-italiennes	113
Paulina Pater: La qualité de membre d'organisations spécialisées du CAEM	127

CRITIQUES ● NOTES

Genowefa Grabowska: Funkcjonariusze międzynarodowi (Leonard Łukaszuk) .	141
Perspektiven für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (Stanisław Michałowski)	143
The UN — In or Out? A Debate between Ernest van den Haag and John P. Conrad (Janusz Rydzkowski)	147
Tamara V. Lavrovskaya: Severo-amerikanskaya integratsya. Ekonomicheskyye i politicheskyye aspekty (Michał Dobroczyński)	149
Notes	152
CHRONIQUE DES EVENEMENTS INTERNATIONAUX	156
Activité de l'Institut Polonais des Affaires Internationales	159

MARIAN GORYNIA
WIESŁAW J. OTTA

Zmiany jakościowe w konkutowaniu na rynkach międzynarodowych

Ocenia się, że do najbardziej charakterystycznych przeobrażeń, jakie nastąpiły w latach osiemdziesiątych w prowadzeniu walki konkurencyjnej w skali międzynarodowej, należą:

- obniżka kosztów,
- rosnące różnicowanie produktów,
- zacieranie się granic rynków,
- wzrost znaczenia technologii komunikacyjnych.

Wymienione przemiany jakościowe mogą być rozpatrywane z różnych punktów widzenia. Jedno z możliwych podejść to analiza przeobrażeń w walce konkurencyjnej przez pryzmat strategii realizowanych przez przedsiębiorstwa rywalizujące między sobą na rynkach międzynarodowych. W zachowaniu firm uczestniczących w obrocie międzynarodowym doszukać się można pewnych prawidłowości. Nie wnikając w szczegóły, wyróżnić można dwa podstawowe typy strategii konkurencyjnych: konkurencję cenową i konkurencję przez różnicowanie¹.

Istota konkurencji cenowej (lub kosztowo-cenowej) sprowadza się do uzyskania przewagi w kosztach wytwarzania. Wysoka wydajność pracy i niskie koszty dają podstawę do obniżania ceny i zdobywania rynków zbytu. Źródłami przewagi w kosztach wytwarzania mogą być na przykład korzyści skali, nowoczesna technologia, dostęp do tanich surowców i materiałów itp. Źródła uzyskiwania przewagi w kosztach wytwarzania są silnie różnicowane w poszczególnych branżach.

Koncentrując uwagę na minimalizacji kosztów, przedsiębiorstwo nie może nie liczyć się z jakością i całkowicie zaniedbywać różnicowania produktów. Jakość nie może być niższa od poziomu dającego się zaakceptować przez klientów, a każda „słabość” w różnicowaniu powinna być zrekompensowana odpowiednim obniżeniem ceny.

¹ Niektórzy autorzy wymieniają jeszcze trzeci typ strategii konkurencyjnej — konkurowanie przez koncentrację działalności (na określonym rynku, segmencie, grupie klientów itp.). Na przykład według M.E. Portera (*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York 1985) strategia koncentracji charakteryzuje się wąskim polem konkurowania i może także mieć dwa warianty: dominacja poprzez niskie koszty i poprzez różnicowanie. Właśnie z tego względu wyróżnia się tu tylko dwie bazowe strategie konkurencyjne.

Posiadanie przewagi niskich kosztów przynosi przedsiębiorstwu wiele korzyści: umożliwia realizowanie wyższych zysków niż konkurenci, czyni je bardziej odpornymi na posunięcia rywali obniżających cenę oraz daje szansę łatwiejszego przystosowania się do wzrostu cen czynników produkcji.

Na wysiłki przedsiębiorstw zmierzające do minimalizacji kosztów nakładają się często działania rządów, mające na celu poprawę pozycji konkurencyjnej firm ich krajów. Subsydiowanie eksportu daje pozornie taki sam efekt jak obniżka kosztów — możliwe staje się oferowanie towaru po niższej cenie. Mimo wielu regulacji przyjętych w ramach GATT, ograniczających zakres subwencjonowania eksportu przez rządy krajów członkowskich, pozostaje ono nadal jednym z najważniejszych narzędzi polityki protekcjonistycznej. Obniżanie cen poprzez subsydiowanie — oprócz poprawy konkurencyjności — przynosi wiele następstw negatywnych. Do najbardziej groźnych należy napędzanie inflacji w kraju stosującym szeroko subwencjonowanie eksportu oraz utrwalanie niekonkurencyjnej struktury produkcji, gdyż dopłaty eksportowe są w rzeczywistości narzędziem izolującym krajowych wytwórców od rynków zagranicznych.

Istota konkurencji przez różnicowanie polega na dążeniu do uzyskania rzeczywistego lub pozornego dodatniego odróżnienia od konkurentów. Zróżnicowanie może dotyczyć:

- a) rzeczywistych cech oferowanego produktu/usługi;
- b) miejsca oferowania produktu/usługi;
- c) czasu oferowania produktu/usługi;
- d) warunków prawnych wymiany (na przykład sprzedaż, leasing, dzierżawa);
- e) warunków płatności;
- f) warunków świadczeń dodatkowych (na przykład usługi serwisowe, dostawy części zamiennych);
- g) wartości symbolicznych związanych z danym produktem/usługą.

W praktyce działalności rynkowej firm bardzo rzadko ma się do czynienia wyłącznie z czystą konkurencją cenową lub czystą konkurencją przez różnicowanie. Dominującym typem konkurencji w warunkach wolnego rynku jest konkurencja cenowo-kosztowa. Natomiast dla rynku oligopolistycznego charakterystyczna jest konkurencja przez różnicowanie. W sytuacjach pośrednich, a do takich należy zaliczyć warunki konkurowania na większości rynków branżowych w skali międzynarodowej, zazwyczaj kształtuje się 'specyficzna mieszanka technik i metod konkurencji cenowej i przez różnicowanie.

Zarysowane wyżej schematy w konkurowaniu dotyczą poszczególnych branż (rynków branżowych), a niekiedy węższych grup konkurentów — tzw. grup strategicznych. W skład danej grupy strategicznej wchodzi podmioty o podobnych zachowaniach konkurencyjnych².

Charakter i natężenie walki konkurencyjnej na danym rynku branżowym (lub jego fragmencie zwanym rynkiem segmentowym) zdeterminowane są przez cechy charakterystyczne tegoż rynku, takie jak struktura, wielkość, stopień dojrzałości. Można sformułować pewną ogólną, dającą się zaobserwować prawidłowość, w myśl której zazwyczaj przy przewadze konkurencji cenowej mniejsze jest znaczenie konkurencji przez różnicowanie i odwrotnie.

Na współczesnych rynkach międzynarodowych niektórych branż opisane prawidłowości zaczynają zanikać, na innych zaś — zostają ciągle aktualne. Na ryn-

² M.E. Porter: *Competitive Strategy*. New York 1980.

kach charakteryzujących się dużą intensywnością przemian zaczyna kształtować się konkurencja totalna, której cechą charakterystyczną jest równoczesne występowanie i wysokie natężenie konkurencji cenowej i przez różnicowanie. Do podstawowych przyczyn wykształcenia się konkurencji totalnej zaliczyć należy:

- a) radykalną obniżkę kosztów produkcji i w mniejszym stopniu marketingu;
- b) rosnące różnicowanie potrzeb, a w związku z tym i produktów;
- c) zacieranie się granic rynków;
- d) wpływ technologii informacyjnych.

Obniżka kosztów

Tendencja do obniżki kosztów daje się zaobserwować przede wszystkim w odniesieniu do kosztów wytwarzania. Duży postęp, choć nie tak spektakularny jak w przypadku kosztów produkcji, wystąpił także w prowadzeniu niektórych działań handlowych i marketingowych.

U podłoża tendencji do obniżki kosztów leżą dwie grupy przyczyn: tradycyjne i związane z zachodzącą rewolucją technologiczną. Pierwsza grupa obejmuje zjawiska dobrze zbadane i opisane, takie jak przede wszystkim obfitość danego czynnika produkcji (czyli jego relatywną taniłość) oraz korzyści skali. Do przyczyn związanych z rewolucją technologiczną zaliczyć należy: postęp technologiczny, skrócenie cyklu życia wyrobów, efekt uczenia się, nową „orientację produkcyjną”.

Głównym przejawem postępu technologicznego jest opracowywanie nowych technologii w produkcji: technik inżynierskich, wytwórczych i zarządzania produkcją³.

W ramach technik inżynierskich na uwagę zasługują: CAD (computer aided design) — technika stosowana w projektowaniu; CAE (computer aided engineering) — technika znajdująca zastosowanie na przykład do obliczeń wytrzymałościowych itp; CAPP (computer aided process planning) — technika stosowana w planowaniu procesów produkcyjnych. Do tej grupy technik należy także tzw. technologia grupowa (group technology). Jej istota polega na tworzeniu grup produktów i/lub ich komponentów ze względu na podobieństwo prac projektowych, procesów przetwórczych, zaopatrzenia itp.

Bardzo duży postęp wystąpił także, jeśli chodzi o techniki wytwórcze. Najbardziej istotne osiągnięcia w tej dziedzinie to:

- zastosowanie sterowania numerycznego;
- CAM (computer aided manufacturing) — technika używana w produkcji;
- technologia grupowa — „komórkowa” organizacja produkcji, polegająca na produkcji całego produktu lub części w komórce różnych maszyn bez potrzeby przesyłania po całej fabryce;
- robotyzacja produkcji wielu wyrobów;
- nowe techniki cięcia: laser, watek jet, łuk elektryczny;
- FMS (flexible manufacturing systems) — wielomaszynowe centra produkcyjne z automatycznym przepływem materiałów, sterowane przez komputer;
- automatyczne systemy magazynowania;
- automatyczne systemy transportu wewnętrznego (materiałów, części);

³ J.R. Meredith: *The Strategic Advantages of the Factory of the Future*. *California Management Review*, Spring 1987, nr 3; K.J. Blois: *Matching New Manufacturing Technologies to Industrial Markets and Strategies*. *Industrial Marketing Management*, 1985, nr 1.

— systemy szybkiego ustawiania — polegające na możliwości błyskawicznego przejścia (ustawienia maszyny) z jednego rodzaju operacji na inny.

W dziedzinie technik zarządzania produkcją należy wskazać na:

— MRP (manufacturing requirement planning) — jest to technika stosowana w planowaniu potrzeb produkcyjnych, główna jej idea sprowadza się do integracji planowania, monitorowania i kontroli produkcji, programowania zaopatrzenia materiałowego, zakupów, księgowości kosztów itp.;

— techniki stosowane w zarządzaniu zapasami i zaopatrzeniem w części zamienne: JMT (just — in — time) — wytwarzanie części tylko wtedy, gdy są potrzebne; kanban — system japoński, zakładający zero zapasów.

Zastosowanie zaprezentowanych technik daje szansę poprawy gospodarowania w przedsiębiorstwie pod względem wydajności, produktywności i skuteczności. Opierając się na kilkunastu analizach zastosowania nowych technologii, można wskazać następujące rezultaty produkcyjne (wewnętrzne)⁴:

- a) wydajność — ogółem o około 75% wyższa niż w wypadku technologii tradycyjnych;
- b) produktywność,
 - pracy żywej — o 200% wyższa,
 - pracy uprzedmiotowionej — o 100% wyższa,
 - czas ustawienia produkcji — o 90% krótszy,
- c) skuteczność:
 - udział odpadków — o 90% mniejszy,
 - udział braków — o 95% mniejszy,
 - elastyczność — znacznie większa,
 - czas realizacji zamówień — o 80% krótszy,
 - kontrola produkcji — znacznie lepsza,
 - warunki pracy — znacznie lepsze.

Oprócz wpływu na gospodarkę wewnętrzną przedsiębiorstwa, zastosowanie nowych technologii dało następujące rezultaty (zewnętrzne) dla pozycji przedsiębiorstwa na rynku⁵:

- znaczne wzmocnienie image'u przedsiębiorstwa;
- ogólne efekty nieco lepsze;
- duży postęp w dziedzinie różnorodności produktów;
- generalna poprawa jakości produkowanych wyrobów;
- nieco niższe koszty;
- poprawa szybkości i terminowości.

Tendencja do obniżki kosztów związana jest także ze skróceniem cyklu życia wyrobów. Skracanie cyklu życia wyrobów i branż powoduje, że okres między wprowadzeniem wyrobu na rynek a osiągnięciem fazy dojrzałości staje się systematycznie krótszy. Osiągnięcie przez dany wyrób fazy dojrzałości oznacza, że stał on się produktem standardowym. Z kolei główny akcent w produkcji wyrobów standardowych położony jest na obniżenie kosztów wytwarzania jako głównego narzędzia walki konkurencyjnej. Internacjonalizacja działalności coraz większej liczby przedsiębiorstw sprawia, że prawidłowość ta dotyczy nie tylko gospo-

⁴ J.R. Meredith: *op. cit.*

⁵ Tamże.

darek wewnętrznych poszczególnych krajów, ale w rosnącym stopniu także międzynarodowego życia gospodarczego.

„Klasyczny” model cyklu życia produktu w kontekście międzynarodowym stworzony został przez Vernona⁶. W jego ujęciu cykl życia produktu obejmuje trzy fazy — wprowadzenie na rynek i wzrost, dojrzałość oraz schyłek. W fazie pierwszej impulsem do rozwinięcia produkcji nowego produktu jest istnienie sprzyjającej sytuacji na rynku, tzn. potrzeb klientów oraz poziomu dochodów umożliwiającego pokrycie wydatków na zakup nowego wyrobu. Możliwość rozpoznania przez przedsiębiorstwo korzystnej sytuacji na rynku jest największa w kraju działania firmy. Przedsiębiorstwo wytwarzające nowy produkt wykorzystuje rosnący popyt na rynku wewnętrznym oraz zaczyna go eksportować, nie napotykając przy tym początkowo konkurencji zagranicznej. W następnej fazie produkcja podejmowana jest przez konkurentów zagranicznych, którzy prowadzą sprzedaż na swych rynkach lokalnych. Na rynku te eksportuje również przedsiębiorstwo, które wylansowało produkt. Uruchamia ono zakłady produkcyjne na rynkach eksportowych, aby móc skutecznie konkurować z producentami lokalnymi. W ostatniej fazie produkt wytwarzany w filiach zagranicznych jest importowany do kraju macierzystego ze względu na niższe koszty produkcji za granicą.

W dobie rewolucji technologicznej wystąpiło kilka czynników, które sprawiają, że cykl życia produktu skraca się. Nasilająca się konkurencja między firmami z najbardziej zaawansowanych technologicznie krajów powoduje, że często innowacje czy nowe produkty powstają równocześnie w dwóch (lub więcej) firmach, a okres posiadania monopolu technologicznego relatywnie się skraca. Na skutek tego faza wprowadzania na rynek i wzrostu, w której znaczenie konkurencji cenowej jest niewielkie, ogranicza się do krótkiego okresu. Wiąże się to z szybkością i rozmiarami transferu technologii w skali międzynarodowej, w wyniku czego szybko pojawiają się liczni rywale skłonni konkurować ceną. Skracanie się pierwszej fazy cyklu życia produktu prowadzi do zwiększenia uwagi przywiązywanej przez czołowych konkurentów do zagadnienia kosztów i ceny.

Jedną z dziedzin, w których skracanie cyklu życia produktów odbywa się w sposób najbardziej spektakularny, jest elektronika. Długości cyklu życia kilku wybranych produktów elektronicznych przedstawiają się następująco⁷:

- duże komputery — 4 lata;
- satelity komunikacyjne — 5 generacji w ciągu 20 lat;
- teledrukarki — 1,5 roku;
- aparatura wideo — 4 generacje w ciągu 5 lat;
- pamięci półprzewodnikowe — 4 generacje w ciągu 5 lat;
- mikroprocesory — 3 generacje w ciągu 8 lat;
- urządzenia kontrolne oparte na układach scalonych — 1 rok.

Obniżka kosztów produkcji związana jest także z efektem uczenia się. Efekt uczenia się jest jednym z czynników, które ujmuje koncepcja tzw. krzywej doświadczenia (experience curve)⁸. Zgodnie z tą koncepcją koszt całkowity na jed-

⁶ R. Vernon: *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. *Quarterly Journal of Economics*, 1966, nr 2.

⁷ J.D. Ela, M.R. Trwin: *Technology Changes — Market Boundaries*. *Industrial Marketing Management*, 1983, nr 3.

⁸ M.E. Porter: *How Competitive Forces Shape Strategy?* *Harvard Business Review*, 1979, nr 2.

nostkę produkcji spada o 20—30⁰/₀ przy każdym podwojeniu wielkości produkcji. Krzywa doświadczenia jest rezultatem⁹:

— efektów uczenia się — w miarę upływu czasu od podjęcia określonej produkcji pracownicy operacyjni, sztabowi i kierownicy uczą się coraz lepiej wykonywać swoje czynności i stają się przez to bardziej efektywni;

— korzyści skali — z tytułu osiągnięcia określonych rozmiarów produkcji, zakupów materiałowych itp.;

— substytucji — na przykład wykorzystanie tańszych materiałów;

— innowacji i inżynierii wartości — czyli usprawnień i wyłaniania się nowych technologii.

Prawidłowości, które ujmują krzywa uczenia się (będąca graficznym wyrażeniem efektu uczenia się), mogą stanowić inspirację do zmiany pozycji, jaką zajmuje w międzynarodowym podziale pracy dany kraj czy firma. Ocenia się, że klasycznym przykładem praktycznego zastosowania wniosków wynikających z kształtu krzywej uczenia się jest historia japońskiego przemysłu stalowego¹⁰. Kiedy Japończycy zaczęli budować zorientowany na eksport przemysł stalowy, ich koszty były o ponad 50⁰/₀ wyższe niż koszty w USA. Dzisiejsza sytuacja jest bez mała odwróceniem tamtej. Można to interpretować w ten sposób, że Japończycy uświadomili sobie, iż przewaga komparatywna nie jest z góry dana raz na zawsze, jak to przyjmują teorie tradycyjne, lecz że można ją stworzyć. Tradycyjne podejście Ricarda do przewagi komparatywnej oznacza w zestawieniu z powyższym przypadkiem akceptację korzyści krótkoterminowych i jednocześnie stratę możliwych korzyści długofalowych na skutek pasywnego stosunku do źródeł tej przewagi.

Obniżka kosztów produkcji wynika także z przyjęcia przez niektóre kraje tzw. nowej orientacji produkcyjnej¹¹. Orientacja ta pozostaje postulatem w odniesieniu do niektórych gospodarek, w tym także amerykańskiej. Ocenia się, że przedsiębiorstwa japońskie produkują samochody o 2—2,5 tys. dolarów taniej niż przedsiębiorstwa amerykańskie. Nawet jeśli uwzględnimy niższe zarobki w Japonii niż w USA, to i tak różnica w kosztach produkcji będzie znaczna. Przyczynę stanowi rozbieżność w pracochłonności — przeciętna pracochłonność amerykańskiego samochodu wynosi 190 roboczogodzin, natomiast japońskiego nieco ponad 100 roboczogodzin. Ale niższa produktywność pracy nie wyjaśnia jeszcze całości przewagi japońskiej. Główną przyczyną tej przewagi to totalnie wyższa produktywność czynników produkcji stosowanych w firmach japońskich. Przemysł amerykański miał w dziedzinie produkcji samochodów przewagę produktywności czynników wytwórczych do początku lat siedemdziesiątych. Twierdzi się, że utrata przewagi produktywności przez przemysł amerykański związana jest między innymi z orientacją w zarządzaniu na szczeblu mikro i makro¹². Już na początku lat sześćdziesiątych w USA ogłoszono, że problemy produkcji „zostały rozwiązane”. Nastąpiła wówczas era orientacji marketingowej. Natomiast w latach siedemdziesiątych panowała era orientacji finansowej, koncentrująca uwagę zarządów przedsiębiorstw

⁹ A.J. Rowe, R.O. Mason, K.E. Dickel: *Strategic Management. A Methodological Approach*. Reading (Mass.) 1986.

¹⁰ B.R. Scott: *National Strategy for Stronger U.S. Competitiveness*. *Harvard Business Review*, 1984, nr 2.

¹¹ E.S. Buffa: *Making American Manufacturing Competitive*. *California Management Review*, Spring 1984, nr 3.

¹² Tamże.

na właściwym doborze portfela lokat finansowych. Konsekwencją występowania ery marketingowej i finansowej było zaniedbanie spraw produkcji właściwie wszędzie z wyjątkiem Azji Południowo-Wschodniej. Obecnie potrzeba więc ery „nowej orientacji produkcyjnej” w przedsiębiorstwach. Jej głównym celem byłoby przywrócenie do łask rzekomo rozwiązanych przed prawie trzydziestu laty problemów produkcji. Jako wzorzec możliwy do przyjęcia w ramach „nowej orientacji produkcyjnej” wymienia się często rozwiązania spraw produkcji stosowane w krajach Dalekiego Wschodu.

Nakładanie się oddziaływania czterech grup czynników obniżających koszty doprowadziło w wielu branżach do bardzo wydatnej redukcji nakładów. Przykładowo w branży elektronicznej od początku lat sześćdziesiątych do końca lat osiemdziesiątych ilość komponentów funkcjonalnych w chipach elektronicznych wzrosła ponad 1 mln razy, a koszt obwodu scalonego na jedną funkcję spadł ponad tysiąc razy¹³.

Podstawową konsekwencją scharakteryzowanych tendencji w dziedzinie kształtowania się kosztów jest z jednej strony większa możliwość, a z drugiej — wzrastająca skłonność do korzystania z konkurencji cenowej jako narzędzia rywalizacji rynkowej.

Rosnące zróżnicowanie

Analizując rosnące zróżnicowanie produktów, wskazać należy na dwa zjawiska:

- a) rosnące zróżnicowanie potrzeb konsumentów i inwestorów;
- b) rosnące możliwości odpowiedzi na zróżnicowane potrzeby oraz świadoma strategia różnicowania stosowana przez producentów.

U podłoża rosnącego zróżnicowania potrzeb leżą cztery czynniki: wzrost poziomu życia, rozpad tradycyjnych systemów wartości, efekty demonstracji, kierunek rozwoju postępu technicznego — specjalizacja. Wymienione czynniki wykazują oczywiście różną siłę wpływu na różnicowanie potrzeb. Ponadto, pola ich oddziaływania częściowo pokrywają się, w efekcie czego potrzeby stają się coraz bardziej zróżnicowane. Dotyczy to w szczególności społeczeństw, które osiągnęły stosunkowo wysoki standard życia. Rozwiązanie problemu zaspokojenia najważniejszych potrzeb rodzi naturalną tendencję do poszukiwania odmiennych sposobów ich zaspokajania oraz powoduje pojawianie się nowych potrzeb, które dotychczas nie występowały. Sprzyja temu zwycięstwo w wielu krajach wysoko rozwiniętych hedonistycznej filozofii życia i jej rozprzestrzenianie się na obszarach, gdzie tradycyjnie filozofia ta była obca. Następuje rozpad tradycyjnych systemów wartości, mieszanie się wzorców pochodzących z różnych kultur, w następstwie czego powstają nowe, zróżnicowane systemy wartości generujące odmiennie potrzeby i sposoby ich zaspokajania. Wymownym przykładem takiego kierunku przemian jest coraz szersze odchodzenie w Japonii od ascetycznych wzorców, jakie wytworzyły się w przeszłości. Także efekty demonstracji poprzez dyfuzję wzorców konsumpcyjnych w skali międzynarodowej przyczyniają się do różnicowania potrzeb.

Zasygnalizowane czynniki prowadzą do istotnych różnic w potrzebach konsumentów. Pochodną zróżnicowania potrzeb konsumpcyjnych jest z kolei zróżnicowanie

¹³ J.D. Ela, M.R. Trwin: *op. cit.*

wanie potrzeb inwestorów. Do tego dochodzi jeszcze oddziaływanie tendencji do specjalizacji, która jest charakterystyczna dla rozwoju postępu technicznego.

Ponadto, stale pojawiają się rosnące możliwości odpowiedzi przedsiębiorstw na różnicujące się potrzeby. Wcześniej wspomniane zmiany w technologiach produkcji doprowadziły do osiągnięcia ogromnej elastyczności wytwarzania przy utrzymaniu kosztów na relatywnie niskim poziomie. Możliwości zaspokojenia zróżnicowanych potrzeb wzrosły jednak nie tylko na skutek postępu technologicznego. Równie istotny był postęp w dziedzinie działalności marketingowej, który doprowadził do powstania technologii dostarczających operacyjne metody podziału rynku na względnie jednorodne segmenty (segmentacja rynków).

Duże znaczenie ma stosowanie przez producentów świadomej strategii różnicowania produktów, która jest w wielu branżach podstawą osiągnięcia sukcesu rynkowego. Produkty przedstawiają dla potencjalnych nabywców wartości użytkowe i symboliczne. Przykładowo samochód to nie tylko maszyna do poruszania się, zróżnicowana pod względem projektu, rozmiarów, koloru, mocy silnika, zużycia paliwa itp. Jest to także złożony symbol określający status, gust, aspiracje i inne cechy jego właściciela. Co więcej, nabywca nie kupuje tylko wartości użytkowych i symbolicznych tkwiących w produkcie, ale także usługi i „okoliczności” mu towarzyszące — w zakresie dostaw, warunków transakcji itp. Ta złożoność produktu pozwala wyłonić cztery sposoby rozumienia produktu i wskazuje na wiele możliwości jego różnicowania¹⁴:

- 1) produkt pierwotny (podstawowy);
- 2) produkt oczekiwany;
- 3) produkt rozszerzony;
- 4) produkt potencjalny.

Określenie produktu pierwotnego zawiera jego podstawowe cechy fizyczne i właściwości użytkowe, na przykład stal walcowana na gorąco w 72-calowych sztabach. Możliwości różnicowania produktu pierwotnego są, na ogół, małe, choć niewątpliwie istnieją: na przykład pewne gatunki stali są bardziej podatne na niektóre sposoby powlekania niż inne.

W produkcji oczekiwanym zawarte są minimalne warunki dokonania zakupu przez klienta. Dotyczą one:

- sposobu dostawy — gdzie?, w jakim czasie?, w jakich partiach? itp.;
- warunków wymiany — jaka cena?, jakie możliwości zmiany ceny?, jakie możliwe rabaty i opusty? itp.;
- działań wspomagających, na przykład porady i konsultacje sprzedawcy;
- pomysłów i sugestii sprzedawcy służących zwiększeniu efektów produkcji i marketingu u nabywcy, na przykład oszczędniejsze technologie przerobu dostarczanej stali, nowe możliwości powlekania itp.

Produkt oczekiwany można sprzedać dopiero wtedy, gdy oczekiwania klientów zostały spełnione. Ponieważ oczekiwania te są różne, pole do różnicowania produktu oczekiwanego jest duże.

W produkcji rozszerzonym zawarta jest oferta ponad minimalne wymagania klientów. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że nie wszyscy klienci są zainteresowani „rozszerzaniem” produktu. Niektórzy wolą niższą cenę niż dodatkowe usługi.

¹⁴ T. Levitt: *Marketing Success through Differentiation of Anything*. *Harvar Business Review*, 1980, nr 1.

Wszystko, co można zrobić, by przyciągnąć i utrzymać klientów, można nazwać produktem potencjalnym. W wypadku stali mogą to być:

- porady konstrukcyjne dla użytkowników, tak by zredukować wagę wytwarzanych komponentów, wzmocnić je, zwiększyć trwałość, poprawić właściwości powlekania, podnieść bezpieczeństwo itp.;
- przekazanie informacji z badań rynkowych o substytutach stali i podejściach klientów do zagadnienia substytucji;
- przekazanie informacji o nowych metodach i technologiach łączenia elementów stalowych z masami plastycznymi.

Zacieranie się granic rynków

O zacieraniu się granic rynków można mówić w co najmniej dwóch aspektach: w aspekcie branżowym i w aspekcie geograficznym. W pierwszym wypadku na uwagę zasługuje pogłębiająca się elastyczność granic rynków branżowych. Jest ona zdeterminowana przez trzy główne czynniki — wielofunkcyjność produktów, rewolucję elektroniczną i nowe technologie produkcyjne.

Wielofunkcyjność produktów oznacza możliwość zaspokajania przez ten sam produkt wielu, często różniących się znacznie od siebie potrzeb, które dotychczas były zaspokajane przez kilka odmiennych produktów. Dobrym przykładem wielofunkcyjności produktów są elektroniczne urządzenia komunikacji, spełniające jednocześnie funkcje: kopiarek, drukarek, komputerów, maszyn do pisania, telefonów, telewizorów, rejestratorów, urządzeń graficznych itp.¹⁵

Jest przy tym charakterystyczne, że nowoczesne, wielofunkcyjne produkty zaczynają wypierać swych poprzedników, czyli grupy produktów, które wcześniej służyły zaspokojeniu określonych potrzeb. Ilustracją tego stwierdzenia jest rynek artykułów elektronicznych, gdzie obserwuje się zastępowanie przez elektroniczną komunikację tradycyjnych rynków produktów i usług. I tak na przykład: gazety zastępowane są przez teletransmisję, odtwarzacze, drukarki; w miejsce klasycznych zakupów zaczyna pojawiać się teleshopping; tradycyjne funkcje poczty są realizowane z użyciem teletransmisji; a podróże, konferencje, akwizycja mogą być zastępowane przez teletransmisję faktów, obrazów i głosu, czyli telekonferencje¹⁶.

Niejasność granic branżowych występuje z różnym natężeniem w poszczególnych branżach. Jednym z przejawów i efektów rewolucji elektronicznej jest stale rosnąca liczba zastosowań produktów branży elektronicznej. Rewolucja ta przenika do wszystkich bez wyjątku dziedzin produkcji i marketingu. W tej sytuacji próba nakreślenia choćby przybliżonych granic branży elektronicznej jest bardzo trudna.

Zacieraniu się granic rynków branżowych sprzyja także powstawanie i rozwój nowych technologii produkcyjnych. Klasyczny zakład wytwórczy nastawiony był na produkcję określonego wyrobu, a przestawienie produkcji było kapitało- i czasochłonne. Niektóre ze stosowanych współcześnie nowych technologii stwarzają znaczną łatwość przestawiania się na odmiennie warianty produkcji bez ponoszenia istotnych kosztów i w krótkim czasie.

¹⁵ J.D. Ela, M.R. Trwin: *op. cit.*

¹⁶ Tamże.

Drugi aspekt zaniku granic między rynkami to globalizacja rynków. Jest ona efektem realizowania przez niektóre firmy działające w skali międzynarodowej strategii globalnych, których przyjęcie wynika ze zmieniających się warunków konkurencji międzynarodowej, prowadzących do zaostrzenia się walki konkurencyjnej.

U podstaw globalizacji rynków leży idea „produktu światowego”, zgodnie z którą mamy do czynienia z uniformizacją potrzeb w skali międzynarodowej¹⁷. Uniformizacja potrzeb stwarza podstawę do uniformizacji produktu, a ta z kolei daje szansę osiągania korzyści skali w firmie globalnej. Przyjęcie strategii globalnej może być dla przedsiębiorstwa źródłem uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Nie wszystkie jednak branże są podatne na zastosowanie strategii globalnej. Wśród czynników sprzyjających globalizacji najczęściej wymienia się: możliwość realizacji korzyści skali, konieczność ponoszenia dużych nakładów na badania i rozwój oraz niskie koszty transportu¹⁸. Do branż o najbardziej zaawansowanym procesie globalizacji zalicza się: elektronikę, telekomunikację, farmaceutykę, samoloty, niektóre branże przemysłu maszynowego. Nie można mówić o obowiązywaniu jednego wzorca strategii globalnej, gdyż zakres możliwości jest bardzo szeroki. Cechą wspólną realizowanych strategii globalnych jest jednakże ich rodowód. Na etapie poprzedzającym wprowadzenie strategii globalnych realizowane były zazwyczaj zdecentralizowane strategie zogniskowane wokół poszczególnych rynków krajowych lub regionalnych, które okazały się zawodne. Dlatego w analizach międzynarodowej działalności przedsiębiorstw strategia globalna jest często przeciwstawiana strategii rozproszonej, składającej się z wielu względnie autonomicznych strategii realizowanych na poszczególnych rynkach.

Według M.E. Portera dwa najbardziej istotne wymiary strategii międzynarodowej to¹⁹:

- wymiar konfiguracji — gdzie są zlokalizowane poszczególne rodzaje działalności firmy;
- wymiar koordynacji — w jaki sposób podobne lub powiązane między sobą rodzaje działalności firmy są koordynowane w skali międzynarodowej.

Zakres możliwości w wymiarze konfiguracji mieści się między koncentracją wszystkich działań w jednym kraju i obsłudze wszystkich rynków z tegoż kraju a rozproszeniem działań we wszystkich krajach obsługiwanych przez firmę. W wymiarze koordynacji skrajne bieguny to pełna autonomia zakładów wytwórczych (na przykład w zakresie stosowanych technologii produkcji, używanych części zamiennych) oraz ścisła koordynacja (na przykład identyczne systemy informacji, produkcji itp.).

Strategię globalną można zatem zdefiniować jako strategię, dzięki której firma działająca w skali międzynarodowej usiłuje osiągnąć przewagę konkurencyjną albo poprzez skoncentrowaną konfigurację, albo koordynację rozproszonych geograficznie działań, albo stosując obydwie drogi równocześnie.

Aby możliwe było osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki zastosowaniu strategii globalnej, konieczne jest spełnienie pewnych warunków, które sprawiają, że koncentracja działalności i/lub koordynacja działań doprowadzą do niższych

¹⁷ T. Levitt: *The Globalization of Markets*. *Harvard Business Review*, 1983, nr 3.

¹⁸ T. Hout, M.E. Porter, E. Rudden: *How Global Companies Win out*. *Harvard Business Review*, 1982, nr 5.

¹⁹ *Competition in Global Industries*. Boston 1986.

kosztów lub do skutecznego zróżnicowania produktu. Przykładowo koncentracji aktywności sprzyjają takie czynniki, jak: korzyści skali, krzywa uczenia się oraz korzyści koordynacji czynności, które zlokalizowane są w jednym miejscu.

Technologia komunikacyjna

Nie jest przesadą twierdzenie, że postęp, jaki wystąpił w ostatnich kilkunastu latach w technologii komunikacyjnej, zmienia w zasadniczy sposób warunki konkurowania na rynkach międzynarodowych. Co więcej, należy się spodziewać, że rezultaty tego postępu będą się ujawniać z rosnącą intensywnością.

Dynamiczny rozwój technologii informatycznych wywołuje dwa sprzeczne efekty:

- podniesienie barier wejścia i wyjścia;
- spadek kosztów informacji.

Podniesienie barier wejścia związane z postępem technologii informatycznych polega na tym, że dostęp (wejście) do danej branży jest utrudniony lub niemożliwy dla tych konkurentów, których nie stać na podniesienie kosztów wprowadzenia systemów informatycznych na zbliżonym do rywali poziomie. Połączenia systemów informatycznych dostawcy i odbiorcy są bowiem dość kosztowne. Z kolei brak dostępu do informacji na porównywalnym z konkurentami poziomie przekreśla możliwość skutecznego rywalizowania z nimi. Poza tym charakterystyczne jest jednocześnie podniesienie barier wyjścia. Wynika to ze stosunkowo wysokich kosztów przestawienia się (switching costs) dla dostawców i odbiorców. Koszty przestawienia się odnoszą się w tym wypadku zarówno do sfery produkcyjnej, jak i do sfery systemów informatycznych.

Pełny zestaw efektów wpływu technologii informacyjnych w produkcji i marketingu na sposób konkurowania przedstawia się następująco²⁰:

- a) technologie informacyjne mogą stworzyć bariery wejścia dla konkurentów;
- b) mogą stworzyć koszty przestawienia się dla dostawców i odbiorców;
- c) mogą zmienić charakter konkurencji — ze zróżnicowania na kosztową;
- d) mogą przesunąć układy sił w stosunkach z dostawcami;
- e) mogą generować nowe produkty.

Konsekwencją szerokiego stosowania nowoczesnych technologii informatycznych jest spadek przeciętnych kosztów uzyskania informacji. Wiąże się to przede wszystkim z istnieniem ogólnodostępnych banków danych i kontaktów rynkowych. Otrzymywane w ten sposób informacje są relatywnie tanie.

Przedstawione efekty postępu technologii informatycznych są sprzeczne, oddziałują na sytuację konkurencyjną w przeciwnym kierunku. Efekt pierwszy — podniesienie barier wejścia i wyjścia — sprzyja powstawaniu sytuacji zbliżonych do monopolistycznych. Efekt drugi — spadek kosztów informacji — działa w kierunku demonopolizacji i nasilenia konkurencji. Ocenia się, że efekt drugi jest silniejszy, czyli zmiany technologiczne zwiększają jednak natężenie konkurencji (zwłaszcza cenowej) i przeciwdziałają monopolizacji²¹.

²⁰ F.W. Farlan: *Information Technology Changes the Way You Compete*. *Harvard Business Review*, 1984, nr 3.

²¹ R.J. Benjamin, T.W. Malone, J. Yates: *Electronic Markets and Electronic Hierarchies. Effects of Information Technology on Market Structures and Corporate Strategies. Management in the 1990s. Working Paper*, April 1986.

Równie doniosłe są przewidywane konsekwencje rozwoju technologii komunikacyjnych. Do najważniejszych będą najprawdopodobniej należeć przeobrażenia tradycyjnej struktury instytucjonalnej rynków. Przewiduje się, że struktura instytucjonalna rynków branżowych (zwłaszcza w branżach o mniejszej kapitałochłonności) będzie ewoluować w kierunku tzw. sieci dynamicznej, która oznacza²²:

1) pionową dezagregację organizacji gospodarczych i głęboką specjalizację jednostek gospodarczych, w związku z czym znacznie wzrośnie liczba uczestników rynku;

2) pojawienie się licznych pośredników łączących wyspecjalizowane jednostki projektowe, inżynierskie, produkcyjne i marketingowe w systemy gospodarcze, które będą mogły być powoływane *ad hoc* i najczęściej będą nietrwałe;

3) że konkurencja (w dużym stopniu cenowa) jest podstawowym mechanizmem koordynacji działań gospodarczych;

4) że uczestnicy rynku mają dostęp do otwartych i sprawnych systemów informacyjnych.

Dzięki istnieniu zaawansowanych technologii komunikacyjnych pojawiają się więc możliwości komponowania różnych zestawów technologicznych. Gospodarka przypominać będzie „dynamiczną sieć”, w której konfiguracje poszczególnych przedsiębiorstw i ciągów technologicznych będą elastyczne i będą ciągle się zmieniać.

Przedstawione wyżej tendencje jakościowe charakterystyczne dla rozwoju procesów konkurencyjnych na rynkach międzynarodowych stwarzają określone szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej. Wydaje się, że minimalnym warunkiem odniesienia sukcesu w walce konkurencyjnej z zagranicznymi rywalami jest dogłębne studiowanie zachodzących przemian i możliwie szybkie przystosowanie się do nich.

²² R.E. Miles, C.C. Snow: *New Concepts for New Forms. California Management Review*, Spring 1986, nr 3.