

Jan Rymarczyk
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Strategie konkurencji przedsiębiorstwa międzynarodowego

Celem artykułu jest przedstawienie zmian, jakie dokonały się w strategiach konkurencji międzynarodowych przedsiębiorstw. Dla realizacji tego zamierzenia posłużono się głównie metodą analizy porównawczej opartej na studiach literatury przedmiotu, głównie autorów anglosaskich. Na tej podstawie sformułowano zasadniczą konkluzję, że zmiany w otoczeniu międzynarodowym spowodowały zasadnicze zmiany w strategiach ich działania. Nastąpiło przejście od tradycyjnych strategii, tj. przywództwa kosztowego, różnicowania i koncentracji do skomplikowanych strategii uwzględniających przede wszystkim ogromny wzrost znaczenia wiedzy w gospodarce.

Competition strategies of a multinational company

The purpose of this article is to present the changes that have taken place in international competition strategies of companies. In order to achieve this goal the comparative analysis of literature was conducted (mainly Anglo-Saxon authors). On this basis, the essential conclusion was formulated: the changes in the international environment have fundamentally altered the competition strategies of companies. There has been a shift from traditional strategies such as cost leadership, differentiation and concentration to more complex strategies, including above all a huge increase of knowledge importance in the economy.

Keywords: strategy, globalization, competition, knowledge economy

Wprowadzenie

Zmiany w otoczeniu międzynarodowym spowodowane kryzysem gospodarki globalnej zmusiły przedsiębiorstwa międzynarodowe do weryfikacji stosowanych dotychczas strategii konkurencji. Są one zmuszone implementować nowe strategie oparte na innowacjach, elastycznych strukturach i świadomości społecznej odpowiedzialności biznesu. Zmianie ulegają także formy konkurencji międzynarodowej. Podstawową przyczyną powyższego są konsekwencje globalizacji powodujące przede wszystkim, że dywersyfikacja działalności na wiele rynków nie gwarantuje istotnego zmniejszenia związanego z tym ryzyka.

1. Pojęcie strategii konkurencji

Strategia konkurencji według M.E. Portera [1992, s. 21, 50 i n.] jest to podejmowanie przez firmę ataku lub obrony, których celem jest:

- utrzymanie pozycji w danym sektorze (branży);
- skuteczne radzenie sobie z pięcioma siłami konkurencji, tj. wejściem nowych konkurentów, siłą przetargową dostawców, siłą przetargową nabywców, zagrożeniem ze strony substytutów i rywalizacją pomiędzy firmami funkcjonującymi w sektorze;
- uzyskanie wyższej stopy zysku.

Kluczowym elementem otoczenia firmy jest sektor, a natężenie konkurencji w nim jest zależne od wymienionych pięciu sił. Oddziaływanie każdej z tych sił różni się w zależności od rodzaju sektora gospodarki i stopnia jego dojrzałości w kraju, w którym występuje.

Wyróżnia się trzy tradycyjne rodzaje strategii konkurencji: przywództwo kosztowe, różnicowanie i koncentracja. Równoczesne stosowanie tych strategii jest teoretycznie możliwe, ale w praktyce rzadko skuteczne.

2. Przywództwo kosztowe

Konkurencja za pomocą kosztów oznacza, że firma największą wagę przykładą do obniżenia kosztów poniżej poziomu reprezentowanego przez konkurentów w danym sektorze [Rymarczyk, 2004, s. 86 i n.]. Jeśli potrafi produkować po niższym koszcie, czyli osiągać pozycję przywódcy kosztowego, to jej zysk jednostkowy będzie w branży największy. Związane jest to zwykle z uzyskaniem dużego udziału w rynku. Powstaje wtedy, jak wiadomo, efekt skali oraz wynikający ze specjalizacji efekt uczenia się. Duża skala produkcji powoduje nie tylko obniżenie kosztu jednostkowego, ale także wzrost masy zysku, co z kolei ułatwia dalszą ekspansję firmy. Osiągnięcie korzystnej pozycji kosztowej wymaga zwykle dużych nakładów inwestycyjnych na zakup nowoczesnych maszyn i urządzeń, które umożliwiają automatyzację procesu produkcji i osiągnięcie odpowiedniej skali. Zwykle związane jest to z masową produkcją standardowych wyrobów, które zaspokajają uniwersalne potrzeby (np. cukier, coca cola, chemikalia, stal, kalkulatory, komputery, telefonia komórkowa itp.). Alternatywnie, w celu obniżenia kosztów firma może przenieść produkcję do kraju o niskich płacach i cenach innych czynników produkcji lub przekazać do wykonania pewne elementy produktu tym, którzy wykonują to taniej od niej, czyli dokonać ich outsourcingu lub offshoringu.

Koncentracja na kosztach nie oznacza, że przedsiębiorstwo produkuje wyroby tanie o niskiej jakości. Dążenie do realizacji wyższego zysku będzie prawdopodobnie powodowało, że cena będzie bliska przeciętnej w branży, a zagrożenie ze strony konkurentów wpłynie na utrzymanie jakości zadowalającej przeciętnej odbiorcę.

Przywódca kosztowy ma również przewagę nad konkurentami, jeśli chodzi o pozycję negocjacyjną w stosunku do dostawców. Duże zakupy umożliwiają wywieranie na nich presji i uzyskanie opustów cenowych. Nawet przy podwyższeniu przez nich ceny sytuacja przywódcy będzie lepsza niż pozostałych uczestników branży, ponieważ jego zysk jednostkowy jest wyższy od przeciętnego.

Pozycja przywódcy kosztowego w stosunku do odbiorcy również jest lepsza niż konkurentów, będą oni bowiem wywierali nacisk na obniżenie cen, przede wszystkim w stosunku do tych, którzy sprzedają drożej. Jeśli nawet wynegocjują obniżenie cen u przywódcy kosztowego, to i tak nie będzie on tego odczuwał w takim stopniu, jak inni w branży.

Przy realizacji tej strategii przedsiębiorstwo powinno przywiązywać szczególne znaczenie do zarządzania kosztami. Ich planowanie, ewidencjonowanie i kontrola muszą pozostawać w centrum uwagi jego controllingu.

Stosowanie strategii niskich kosztów jest zagrożone ryzykiem wynikającym przede wszystkim z:

- przejęcia przywództwa kosztowego przez nowe przedsiębiorstwo, poprzez naśladowanie strategii dotychczasowego przywódcy lub pozyskanie bardziej wydajnej technologii;
- inflacji zmniejszającej możliwość utrzymania wyraźnie niższych cen.

3. Różnicowanie

Odróżnienie danego produktu od innych w branży w ten sposób, aby był on postrzegany przez nabywców jako „jedyne w swoim rodzaju”, stanowi istotę tej formy konkurencji. Środkami jej realizacji są różne elementy marketingu. Najważniejszy jest sam produkt, którego walory użytkowe i wygląd powinny przewyższać cechy podobnych konkurujących z nim produktów. Niepowtarzalność może dotyczyć także form obsługi klientów, świadczenia dodatkowych usług, kanałów dystrybucji itd. Niezwykle ważna jest odpowiednia reklama, która – uwypuklając wyjątkowe cechy produktu – powinna wytwarzać u nabywców image ekskluzywności marki i lojalności w stosunku do niej. Szansa sukcesu rośnie, jeśli firma różnicuje produkt pod kilkoma względami.

Różnicowanie oznacza zwykle dodatkowe koszty, dlatego jest racjonalne tylko wtedy, gdy umożliwia uzyskanie wyższych dochodów. Pociąga to za sobą z re-

guły wyższe ceny, które są akceptowane przez nabywców, jeśli zostali oni przekonani o niepowtarzalnych walorach danego produktu. Pozostają oni jednocześnie do pewnego stopnia niewrażliwi na niższe ceny u konkurentów. Uzyskana renowacja powoduje bowiem obniżenie elastyczności cenowej popytu na ten produkt.

W wielu branżach istnieją firmy, których produkty stały się synonimem najwyższej jakości i luksusu na całym świecie. W przemyśle samochodowym jak wiadomo jest to m.in. Mercedes, Roll-Roys, BMW, Porsche, w ubraniach Armani, Dior, Versace, w zegarkach Rolex, Patek, Tissot, w kosmetykach Dior, Helena Rubinstein itd.

Strategia różnicowania w największym stopniu, jak wynika to z praktyki, jest narażona na ryzyko imitacji markowego produktu (tzw. piractwo). Inne ryzyka z nią związane to zmniejszenie odczuwania przez nabywców jego różnicy jakościowej w stosunku do innych produktów lub zbyt wysoka cena w porównaniu z nimi.

4. Koncentracja

Zarówno strategia przywództwa kosztowego, jak i różnicowanie można rozpatrywać z punktu widzenia obejmowania przez przedsiębiorstwo całego rynku lub tylko wybranych jego segmentów. W drugim przypadku można mówić o strategii koncentracji. Przesłanką jej stosowania jest założenie, że określoną grupę odbiorców, wycinek asortymentu produkcji lub pewien obszar geograficzny można skuteczniej i efektywniej obsłużyć, aniżeli czynią to przedsiębiorstwa, które działają w szerszym zakresie.

Koncentracja na tzw. niszy rynkowej może przynosić efekty poprzez stosowanie albo strategii kosztowej, albo różnicowaniu, albo obu łącznie. Polecana jest dla przedsiębiorstw, które w porównaniu z wielkimi uczestnikami rynku mają niewielkie znaczenie i nie są w stanie podjąć z nimi konkurencji, przede wszystkim ze względu na brak odpowiednich zasobów finansowych. Przykładem stosowania strategii niszowej jest produkcja sprzętu narciarskiego dla niepełnosprawnych, ubrań dla osób o nietypowych rozmiarach, wyposażenia dla majsterkowiczów, piwa w lokalnych browarach itd.

Zagrożeniem dla tej strategii jest zmniejszenie się różnic w cenach lub jakości w stosunku do produktów oferowanych na całym rynku. Także pojawienie się firm, które zwiększą stopień koncentracji poprzez wyszukanie i obsługę podsegmentów danej niszy rynkowej zwiększy w niej konkurencję.

Jeśli połączy się podstawowe strategie, zakres pokrywania przez nie rynku oraz geograficzny zasięg ich działania, to można otrzymać kilka różnych możliwych strategii koncentracji (rys. 1). Z przedstawionego schematu portfela tych

strategii wynika, że zarówno podstawowe strategie, jak i strategia koncentracji mogą być realizowane w skali globalnej (na wszystkich ważniejszych rynkach) lub tylko na rynku danego kraju.

		Zasięg geograficzny	
		globalny	krajowy
Udział w rynku	wysoki udział w rynku	Globalna strategia przywództwa rynkowego Przywództwo kosztowe Różnicowanie	Krajowa strategia przywództwa rynkowego Przywództwo kosztowe Różnicowanie
	niski udział w rynku	Globalna strategia koncentracji Przywództwo kosztowe Różnicowanie	Krajowa strategia koncentracji Przywództwo kosztowe Różnicowanie

Rys. 1. Międzynarodowa strategia konkurencji

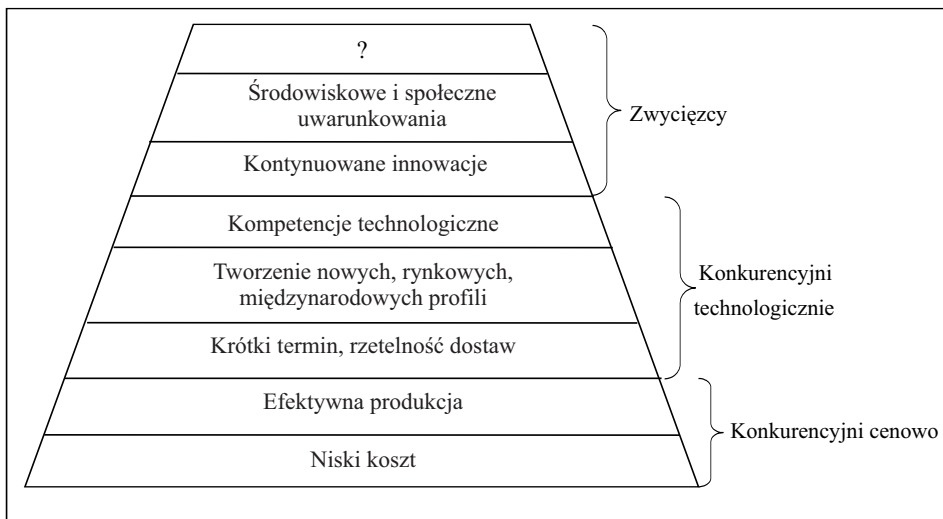
Źródło: Na podstawie: [Macharzina, Welge, 1989, s. 996].

5. Konkurencja w gospodarce opartej na wiedzy

Wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy (GOW) tradycyjny model konkurencji przestał być wystarczający do osiągnięcia przewagi. W szybko zmieniającym się, turbulentnym środowisku korporacje transnarodowe (KTN) zmuszone są implementować nowe strategie oparte na innowacjach, elastycznych strukturach i społecznej odpowiedzialności. Konieczność stosowania nowoczesnych, adekwatnych do zmieniającego się otoczenia strategii konkurencji dowodzi m.in. fakt, że jeśli w USA w latach 50. XX w. 90% czołowych firm było w stanie utrzymać swoją pozycję na rynku przez całą dekadę, to w latach 60. 85%, a pomiędzy 1985–1995 tylko 20% liderów rynkowych z początku tej dekady nadal nimi pozostawało [Archibugi, Lundvall, 2001, s. 254–257].

Do tradycyjnych czynników konkurencji takich jak koszt i technologiczne umiejętności dochodzą nowe (rys. 2). W latach 60. i 70. takie czynniki jak kosztowa efektywność i jakość dawały firmie przewagę konkurencyjną. Obecnie nadal pozostają one warunkami bazowymi do utrzymania się na rynku, ale nie są wystarczające dla zapewnienia silnej pozycji konkurencyjnej. Z kolei w latach 80. liderami rynkowymi były firmy o międzynarodowym profilu, posiadające prze-

wagę w zakresie technologii oraz czasu i rzetelności dostaw. Natomiast obecnie zwycięzców cechuje nie tylko kosztowa efektywność i wysoki stopień umiędzynarodowienia, ale przede wszystkim zdolność do rozwoju strategii zapewniających ciągłość procesu tworzenia innowacji. Podkreślane jest znaczenie komunikacji i emocjonalnych aspektów firmy i jej produktów dla klientów oraz społecznej i środowiskowej jej odpowiedzialności w stosunku do lokalnych społeczności i globalnego społeczeństwa.

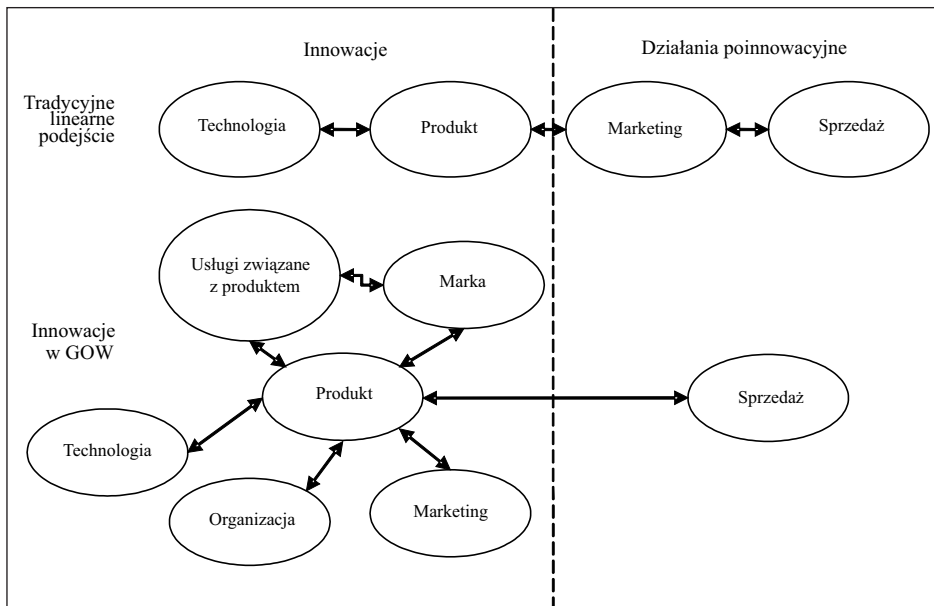


Rys. 2. Piramida konkurencyjności (rozwój od 1960 r.)

Źródło: [Archibugi, Lundvall, 2001, s. 255].

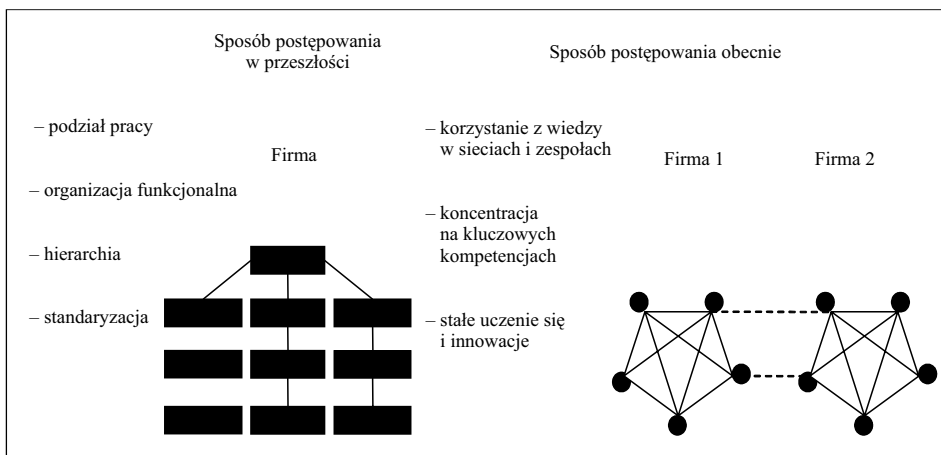
We współczesnych firmach dążących do pozyskania lub utrzymania przewagi konkurencyjnej zmienia się także sposób postrzegania roli innowacji (rys. 3). W tradycyjnym linearnym ujęciu innowacje traktowane są jako zmiany w technologiach, których rezultatem jest nowy lub zmieniony produkt (proces), który za pomocą adekwatnych działań marketingowych jest sprzedawany na rynku. W GOW wszystkie działania i funkcje firmy integrowane są w procesie innowacji. Procesy innowacyjne obejmują nie tylko sektory hig-tech, ale także zaliczane do low-tech i usługi.

Tendencja do rozwoju innowacji poprzez funkcje firmy i sektory gospodarki wiąże się z koniecznością zmian w strategii i organizacji firmy, w celu dostosowania ich do zglobalizowanych i opartych na wiedzy rynkach. Zmiany te polegają na zwiększeniu jej elastyczności, zdolności do uczenia się, stałej kreacji innowacji i dostosowaniu do zmian w otoczeniu (rys. 4).



Rys. 3. Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy

Źródło: [Archibugi, Lundvall, 2001, s. 257].



Rys. 4. Zmiany w strategii i organizacji firmy w gospodarce opartej na wiedzy

Źródło: [Archibugi, Lundvall, 2001, s. 258].

Firma powinna koncentrować się na kluczowych kompetencjach i przekazywać do wykonania na zewnątrz czynności, które nie odróżniają je od konkurentów. Powinna ona tworzyć coraz silniejsze sieci powiązań z klientami, dostawcami, instytucjami naukowymi i uniwersytetami, a nawet konkurentami (alianse

strategiczne), co związane jest m.in. z tym, że innowacje stają się coraz bardziej kompleksowe i wymagają technologii i wiedzy z różnych sektorów. Firmy poszukują w ten sposób wiedzy i komplementarnych kompetencji w celu ich koordynacji do realizacji finalnego produktu. Ponadto innowacje wiążą się ze znacznym ryzykiem, które może być podzielone pomiędzy partnerów sieci.

6. Formy konkurencji współczesnych przedsiębiorstw międzynarodowych

Biorąc pod uwagę tradycyjne działania korporacji transnarodowych oraz wynikające z uwarunkowań gospodarki opartej na wiedzy, można wyróżnić następujące zasadnicze formy globalnej konkurencji współczesnych KTN. Dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez:

- Duże rozmiary skali i zakresu produkcji. Jest to osiągnięte przez wprowadzenie technologii wytwarzania w dużej skali w powiązanej sieciowo organizacji lub jako efekt dokonania fuzji i przejęć.
- Rozwój nowych produktów i nowych technologii, nowych modeli biznesu i inwestycji. Mają one na celu lepsze od konkurentów zaspokojenie gustów konsumentów przez dostarczanie im produktów o wyższej jakości, bardziej zróżnicowanych i tańszych oraz wykreowanie nowych potrzeb. Coraz większą rolę odgrywa tu kastemizacja produktów, czyli dostosowywanie ich do indywidualnych potrzeb klientów i w tym celu włączanie ich do projektowania nowych wyrobów. Wydaje się, że sedno konkurencji globalnej tkwi w dążeniu KTN do uzyskania przewagi B+R i komercyjnym wdrażaniu ich efektów. Stąd bierze się m.in. ich rywalizacja w dostępie do zlokalizowanych w różnych częściach świata klastrów nowoczesnych technologii. Wyścig w rozwoju nowych produktów prowadzi do ich szybszego starzenia się. Należy także wziąć pod uwagę, że innowacyjne produkty, systemy organizacji i zarządzania szybko są powielane przez konkurentów. Stąd ogromne znaczenie korzyści wynikających z wyprzedzenia konkurentów, tj. ze stosowania strategii inicjatora (*first mover strategie*). Także przemysł półprzewodników, komputerowy, urządzeń telekomunikacyjnych, elektroniki rozrywkowej, urządzeń gospodarstwa domowego, samochodowego, różne branże przemysłu przetwórczego pozostają pod stałą presją nowych konkurentów (*newcomers*) pochodzących z rozwijających się krajów [Milliot, Toupnois, 2010, s. 3 i n.]. W szczególności zagrożeniem dla światowych potentatów stały się firmy elektroniczne i wyroby przemysłu telekomunikacyjnego pochodzące z Korei, Tajwanu, Singapuru i Chin. Na przykład główni zachodni dostawcy komórek, tj. Motorola, Nokia i Siemens stracili znaczne udziały w rynku na rzecz takich

- chińskich przedsiębiorstw jak: Ningbo Bird Co., TCC Mobile i China Kejian. Na początku tego wieku chińska Haier Group kontrolowała 50% rynku małych chłodziarek w USA, a Galant 40% europejskiego rynku mikrofalówek. Z kolei Huawei Technologies przechwyił 3% światowego rynku routerów, a Sichuan Changhong Electric 10% rynku urządzeń reprojekcji telewizyjnych.
- Arbitraż, czyli wykorzystywanie różnic w kosztach produkcji, w tym przede wszystkim siły roboczej oraz innych czynników produkcji poprzez lokowanie spółek córek w różnych krajach świata.
 - Outsourcing i offshoring, czyli przekazywanie pewnych funkcji przedsiębiorstwa do realizacji przez inne podmioty, które mogą wykonać je taniej lub lepiej w kraju i zagranicą.
 - Fuzje i przejęcia (*merger & acquisition*) zmierzające do:
 - zwiększania efektywności działania poprzez zwiększenie ekonomii skali i ekonomii zakresu oraz zmniejszenie kosztów transakcyjnych;
 - zwiększenia siły rynkowej w stosunku do dostawców i odbiorców (w tym uzyskania pozycji monopolistycznej lub quasi-monopolistycznej);
 - zwiększenie udziału w rynku poprzez szerszą ofertę i krzyżową sprzedaż na swoim i partnera rynku;
 - obronę przed konkurencją (wrogim przejęciem) lub chęć jej wyeliminowania;
 - pozyskanie zasobów partnera kluczowych do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa lub wzmocnienia istniejących poprzez efekty synergii (np. patentów, know-how, personelu badawczego i laboratoriów, źródeł finansowania itd.);
 - „budowa imperium”, czyli zwiększenie prestiżu, władzy, zakresu działania (wymiar międzynarodowy) i umocnienie pozycji menedżerskiej.
 - Zawiązywanie aliansów strategicznych, czyli porozumień pomiędzy rzeczywistymi lub potencjalnymi konkurentami. Celem jest uzyskanie określonych korzyści przez każdego z partnerów w wyniku połączenia potencjałów na ogół bez instytucjonalizowania ich formy.
 - Tworzenie korporacyjnych sieci produkcyjnych i dystrybucyjnych.
 - Unikanie bezpośredniej rywalizacji, poszukiwanie i opanowanie niszy rynkowej. Ta strategia przypisywana jest szczególnie małym i średnim przedsiębiorstwom działającym w skali międzynarodowej (mini korporacjom transnarodowym). Powszechnie jest ona wykorzystywana przez pojawiające się coraz częściej tzw. wirtualne przedsiębiorstwa.
 - Lokalizację spółek córek w klastrach wysokich technologii w celu uzyskania efektów spill – over.
 - Realizację globalnego marketingu, a w tym szczególnie reklamy. Działania w tej sferze mogą do pewnego stopnia mieć charakter standardowy, co pozwala na duże oszczędności kosztowe. Istniejące różnice ekonomiczne, kulturowe,

prawne itp. powodują jednak konieczność zróżnicowania działań marketingowych na różnych rynkach. Pozwalają one przedłużyć cykl życia produktów, zwiększyć popyt i przewyciężyć nasycenie rynków. W warunkach spadku znaczenia konkurencji cenowej takie środki promocji jak nowe formy sprzedaży, nowe atrakcyjne formy opakowań i wyglądu produktów, zmiany modeli, planowanie procesu ich wymiany, systemy premiowania i kredytowania sprzedaży itp. odgrywają bardzo ważną rolę w walce o nabywców. Pojawiają się coraz bardziej wyrafinowane metody marketingu oparte na naukowych badaniach i wykorzystujące nowoczesne środki przekazu informacji. Firmy, które w wyniku działań marketingowych doprowadziły do światowego rozpoznawania ich marek mają przewagę konkurencyjną w stosunku do innych. Wartość marek niektórych globalnych firm wyceniana jest na miliardy dolarów. W 2011 r. w rankingu najdroższych marek, sporządzonym przez firmę Millward Brown Optimor pierwsze miejsce zajmował koncern Apple, a wartość jego marki wyceniono na 153,3 mld USD. Następne miejsca zajmowały McDonald's (81 mld USD) i Coca – Cola (73,8 mld USD) [Rzeczpospolita, 10 maja 2011].

Należy zaznaczyć, że likwidacja barier przepływu czynników produkcji, w tym przede wszystkim kapitału i technologii i związane z tym zwiększenie intensywności konkurencji przyczynia się do przełamania monopolistycznych praktyk, powodowanych oddzieleniem od siebie rynków, a tym samym sprzyja wolnej konkurencji, co powszechnie uważane jest za zjawisko korzystne dla konsumentów. Dla KTN oznacza to z jednej strony większe możliwości ekspansji, wzrostu ich rozmiarów, zakresu działania, znaczenia i zysków, z drugiej zaś konfrontacje z licznymi i ciągle pojawiającymi się nowymi konkurentami. Zmusza je to do nieustannych wysiłków w sferze B+R, produkcji, marketingu i zarządzania w celu utrzymania lub zwiększenia swojego udziału w rynku. Zaostrzona konkurencja powoduje, że rozmiary popytu na ich produkty są niestabilne i mało przewidywalne i to samo dotyczy ich dochodów i zysków. Gwałtowne zmiany koniunktury wywołane różnymi przyczynami w jednym miejscu szybko przenoszone są wskutek integracji rynków i oddziaływania czynników psychologicznych w inne. Globalizacja powoduje, że KTN nie mogą liczyć na to, że rozłożenie działalności na wiele rynków znacznie zmniejszy ryzyko ich biznesu.

W warunkach globalnej konkurencji częstotliwość pojawiania się i znikania przedsiębiorstw wskutek bankructwa znacznie się zwiększyła. Jak wynika to z doświadczenia ostatniego wielkiego kryzysu finansowego nawet korporacje globalne podlegają takim zagrożeniom i są zmuszane do korzystania z naruszającej warunki wolnej konkurencji pomocy państwa.

Tabela 1. Główni konkurenci w wybranych wysoko zglobalizowanych przemysłach

Przemysł	Konkurenci
Sprzęt telekomunikacyjny	Ciena Corp.; Cisco Systems; Notrel Networks; Hitachi; NEC; Alcatel Alsthom Group; Lucent Technologies; Fujitsu Group; Siemens AG; Huawei Technologies; Corvis Corp.; Tellum Corp.; ADC Telecom; ADTRAN Inc.; Allen Telecom; Broadcom Corp.; Blackbox DSP Group; Oak Technology; Andrew Corp.; Juniper Networks; Foundry Networks; Scientific-Atlanta; Tallabs, Inc.; Sycamore Networks
Włókna optyczne	Corning; Furukawa OFS; Fujikura; Sumitomo, Mirelli; Danka
Telefony komórkowe	Nokia Corp.; Motorola, Inc.; Ericsson; Siemens AG; Sony; Kyocera; Ningo Bird Co.; LG Electronics, Inc.; Sewon Telekom Co.; Phillips Electronics NV; Segem SA; TCL Mobile Communications; Legend Group
Kostki pamięci	Infenion Technologies AG; Toshiba Corp.; SanDisk Corp.; Eastman Kodak; Samsung; Memorex Products, Inc.; Silicon Storage, Inc.; TDK Corp.; Sony Corp.; Simple Tech, Inc.; Netac Technology Co.; PQI Corp.; Micron Technology Fuji; Feyia Corp.; Crucial Technologies; Matsushita Electronic; Hewlett Packard; PNY Technologies
Wyroby przemysłowe	Celestica, Inc.; Solectron Corp.; Jabil Circuit; JDS Uniphase; Sanmina - SCI corp.; Plexus Corp.; Symbol Technologies; Safeguard Scientific; Plantronics Inc.; Microtune, Inc.; Flextronics International; Avnet, Inc.

Źródło: [Mourdoukoutas, 2006, s. 32].

Podsumowanie

W warunkach strukturalnych przemian w otoczeniu międzynarodowym, procesowi zmian podlegają też strategie konkurencji firm. Mają one na celu dostosowanie ich strategii do zglobalizowanych rynków i gospodarki opartej na wiedzy. Istotą niezbędnych zmian jest zwiększenie elastyczności działania, wykształcenie trwałej zdolności do uczenia się, kreacji innowacji organizacyjno-technicznych i dostosowywania się do ewolucji otoczenia zewnętrznego. Firma powinna koncentrować się na kluczowych kompetencjach własnych i przekazywać do wykonania na zewnątrz te czynności, które nie odróżniają je od konkurentów. Należy też brać pod uwagę w budowie nowej strategii fakt, że w warunkach kryzysu, korporacje globalne skłaniają się do korzystania z pomocy państwa.

Bibliografia

- Archibugi D. Lundvall B. (eds.), 2001, *The Globalizing Learning Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Macharzina K., Welge M.K. (Hrsg.), 1989, *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart.

-
- Milliot E., Tournois N., 2010, *The Paradoxes of Globalization*, Palgrave Macmillan. Basingstoke.
- Mourdoukoutas P., 2006, *Business Strategy in a Semiglobal Economy*, M.E. Sharpe, Armonk NY.
- Porter M.E., 1992, *Strategia konkurencji*. PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rzeczpospolita, 10 maja 2011.