

Stanisław Kasiewicz  
Szkoła Główna Handlowa

## OCENA GLOBALNEJ KONKURENCJI W ŚWIETLE EWOLUCJI PRZEMYSŁU MOTORYZACYJNEGO

### Istota globalnej konkurencji

Sposób definiowania i znaczenie konkurencji zmienia się w czasie (zob. [7] Noga: ss. 6 – 10). W początkowym okresie odwoływano się do terminologii militarnej jako formy walki pomiędzy wrogimi stronami dążącymi do uzyskania akceptacji klientów, w późniejszych okresach dominują definicje konkurencji wskazujące na elementy rywalizacji, współzawodnictwa i partnerstwa. Istotne jest to, że konkurencja zależy od rodzaju rynku (np. doskonały, oligopolistyczny, monopolistyczny), fazy cyklu życia przedsiębiorstwa (faza tworzenia, rozwoju, dojrzewania, schyłkowa), pozycji finansowo-ekonomicznej przedsiębiorstwa (np. stan zagrożenia niewypłacalnością, stan wysokiej stabilizacji rentowności) oraz struktury własnościowej (np. przedsiębiorstwa państwowe, rodzinne, o rozproszonym właścicielu). M. E. Porter definiuje konkurencję globalną pośrednio przez zdefiniowanie sektora globalnego. Według niego „sektor globalny to taki, w którym strategiczna sytuacja konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w znacznym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej” (zob.[8] Porter, s. 270). G. S. Yip przyjmuje, iż „...globalny charakter konkurencji występuje wówczas, gdy konkurenci stosują takie instrumenty strategii globalnej, jak uczestnictwo w rynku globalnym, oferowanie globalnych produktów lub usług, globalną lokalizację działalności, globalny marketing i globalne posunięcia konkurencyjne” (patrz [11] Yip:,s.80). *Moim zdaniem konkurencja globalna występuje wtedy, gdy pojawiają się globalne przedsiębiorstwa na rynku, które dążą do pozyskania, utrzymania i zdobycia lojalnych klientów.*

Przedmiotem niniejszego referatu jest poszukiwanie specyfiki konkurencji globalnej, jej głównych cech, typowych zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw globalnych. Obszarem obserwacji będą zmiany, jakie dokonują się w przemyśle motoryzacyjnym.

## Koncepcje konkurowania globalnych przedsiębiorstw na rynku

Niepodważalny jest wkład M. E. Portera w zidentyfikowanie przyczyn, korzyści i przeszkód, a także wyspecyfikowanie tendencji, które determinują pojawienie się konkurencji globalnej, zwłaszcza w sektorze jako takim. Zaslugą Portera jest też sformułowanie wariantów strategii przedsiębiorstw, które dominują w sektorach globalnych (szerokoasortymentowa konkurencja globalna, koncentracja globalna, koncentracja w skali jednego kraju, nisza chroniona). Autor jest w pełni przekonany o rozwoju konkurencji globalnej i dalekosiężnych jej skutkach i różnicach w podejściu do konkurowania. W związku z tym postuluje, aby zarządzający przedsiębiorstwami niemal w każdym sektorze traktowali konkurencję globalną przynajmniej jako realną możliwość, jeśli nie jako rzeczywistość. Wydaje się, że w pełni nieuzasadniony, ale przedwczesny był pogląd M. E. Portera, iż, „...czynniki strukturalne i siły rynkowe oddziałujące na sektory globalne są takie same, jak w sektorach o zasięgu krajowym” (zob. [8] s.271). Konkurencja globalna analizowana z perspektywy tylko przedsiębiorstw nie była przedmiotem głębszych zainteresowań autora.

**Tabela 1.** Typowe posunięcia konkurencyjne przedsiębiorstwa globalnego

Rodzaje posunięć	Charakterystyka posunięcia
Międzynarodowe subwencjonowanie	Używanie zysku zrealizowanego w jednym z krajów, w którym przedsiębiorstwo działa do subwencjonowania działań konkurencyjnych w innym kraju
Przeciwnatarcie	Obrona przed konkurentem atakującym w jednym kraju z przeciwnatarcia na terytorium innego kraju
Koordinacja kolejności posunięć	Stosowanie przez przedsiębiorstwo jednoczesnych lub dobrze zaplanowanych co do kolejności posunięć konkurencyjnych w różnych krajach
Identyfikacja konkurentów	Identyfikowanie aktualnych i potencjalnych konkurentów globalnych i dobieranie dla każdego z nich odpowiedniej taktyki (atak, unikanie, kooperacja, akwizycja)
Opracowanie planów w układzie kraj - konkurent	Analizowanie silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla każdego konkurenta globalnego w każdym kraju i opracowanie planów działań konkurencyjnych dla każdego układu kraj - konkurent
Wyprzedzające stosowanie strategii	Bycie pierwszym konkurentem czyni firmę aktorem globalnej strategii we wszystkich jej wymiarach (globalne uczestnictwo w rynku, globalne produkty, lokalizacja działalności, globalny marketing)

Zródło: G.S.Yip: *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*. PWE Warszawa 1996, ss.203 i 204

Pogłębienie procesów globalnej konkurencji na poziomie mikroekonomicznym dokonuje G.S.Yip (zob. [11] Yip). Zajmuje się analizą potencjału globalizacyjnego, budowaniem uczestnictwa w rynku globalnym, a co najważniejsze budowaniem struktury organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa globalnego, opisem niektórych podstawowych funkcji globalnego przedsiębiorstwa (marketing, projektowanie, produkty, lokalizacja) oraz globalnymi posunięciami konkurencyjnymi. Posunięcia konkurencyjne przedsiębiorstwa globalnego charakteryzowane są terminami: integracja, harmonizacja i koordynacja w układzie całej jego struktury. Typowe decyzje konkurencyjne prezentuje tabela 1.

Globalna konkurencja rozumiana jako rywalizacja gospodarcza pomiędzy krajami czy przedsiębiorstwami w skali świata jest też przedmiotem zainteresowań G. Gierszewskiej i B. Wawrzyniaka (zob. [2] Gierszewska i Wawrzyniak, s. 23). Uznają oni, iż globalna konkurencja jest faktem i jednocześnie najpoważniejszym wyzwaniem dla zarządzania przedsiębiorstwem obecnego stulecia. Analizując konkurencję globalną podają jej zasadnicze cechy (s.26):

- a) zagęszczenie, ponieważ znacznie zwiększyła się liczba konkurentów na rynkach lokalnych, w tym tzw. dużych graczy, którzy walczą o dominację na rynku
- b) brutalność, gdyż jest walką, prowadzona nader nieczystymi działaniami, która dopuszcza użycia wielu niedozwolonych praktyk (np. monopolistycznych, nieuczciwej konkurencji itp)
- c) nierówność stron prowadzenia walki konkurencyjnej, bowiem są w tej grze o zdobycie klienta „równi i równiejsi”,
- d) niewłaściwa relacja pomiędzy środkami a celami przedsiębiorstwa, bo globalna konkurencja przestała być środkiem działania, stała się celem, rodzajem ideologii powszechnie wyznawanej w świecie biznesu.

Niestety, sposób dowodzenia tych cech konkurencji globalnej odwołuje się w tej publikacji do metody przypadków, co jest przydatne dla dydaktyki, a mniej dla polityki gospodarczej i mikroekonomicznych uzasadnień działań globalizacyjnych przedsiębiorstw. Jak sądzę, wynika to z faktu, iż trudno wyrobić jednoznaczną opinię na temat co jest przedsiębiorstwem globalnym w ujęciu autorów i w związku z tym, czy sugerowane dostosowania odnoszą się w istocie do konkurencji przedsiębiorstw globalnych (zob. rekomendacje podane na rysunku 2.2., s.80). Odczytując stanowisko autorów można uznać, iż są to raczej propozycje dla wszystkich przedsiębiorstw, a zwłaszcza tych, które z dużą rezerwą traktują nowinki teoretyczne o procesie globalizacji. Z punktu widzenia badania skali i zakresu konkurencji globalnej wyróżnić można następujące grupy podmiotów, działań i zachowań:

- a) konkurencję pomiędzy firmami globalnymi,
- b) konkurencję pomiędzy firmami globalnymi a krajowymi,
- c) konkurencję pomiędzy firmami globalnymi a międzynarodowymi i transnarodowymi,
- d) konkurencję pomiędzy jednostkami organizacyjnymi funkcjonującymi w ramach struktury organizacyjnej firmy globalnej.

Zagadnienia konkurencji globalnej w znakomity sposób analizuje W. Szymański w ujęciu makroekonomicznym i mikroekonomicznym (zob. [9] i [10] Szymański). Zasadnicze osiągnięcia autora, które zasługują na podkreślenie w obszarze problematyki badania konkurencji globalnej, są następujące:

- istotą globalizacji jest zmiana charakteru funkcjonowania rynku poprzez uwalnianie rynku od barier granicznych. W związku z tym powstają nowe zasady alokacji zasobów, nowe mechanizmy działania przedsiębiorstw, nowe warunki, nowe układy regulacyjne);
- konkurencja globalna jest bezlitosna, bo niszczy z natury swej niewydajne przedsiębiorstwa i struktury oraz metody. Obok zwycięskich przedsiębiorstw „...na polu walki konkurencyjnej pozostają pokonane firmy, zwolnieni ludzie, a często całe gałęzie przemysłu (Globalizacja a konkurencja s. 4);
- głównymi podmiotami, które przewodzą w konkurencji globalnej, są transnarodowe korporacje. Stanowią one katalizator procesu globalizacji;
- w czasie prowadzenia walki konkurencyjnej korporacje transnarodowe wykorzystują jednocześnie przewagę efektywności ekonomicznej i siłę ekonomiczną;
- korporacje transnarodowe stosują wyrafinowane sposoby walki o klienta w postaci dążeń do szybkiego moralnego zużycia dóbr, kreowania sztucznych potrzeb, wykorzystania agresywnego marketingu i reklamy;
- główny nurt konkurencji globalnej odbywa się w sferze zdolności tworzenia transnarodowych przedsiębiorstw oraz w sferze konkurencji o przyszłość (akcent na kapitał intelektualny);
- w konkurencji globalnej biorą udział także „puste firmy”, stosuje się „efekt arbitrażu”;
- konkurencja globalna zmienia funkcje państwa z ochrony krajowego rynku na stymulowanie przepływu kapitału, a jednocześnie wymusza konkurencje pomiędzy państwami;

- występuje silna presja na likwidację pozakosztowych obciążeń cen i propagują wszelkie działania, które sprzyjają konkurencji i maksymalizacji zysku (np. uelastycznienie zasad zatrudnienia);
- mikroekonomiczne cele krótkookresowe przedsiębiorstw niszczą w globalnej konkurencji równowagę makroekonomiczną (silna potrzeba zastąpienia dotychczasowej roli państwa inną instytucją bądź mechanizmami);
- konkurencja globalna pozostawiona wolnej grze sił prowadzi do zniszczenia konkurencji.

### **Struktura rynku, zachowania i efekty konkurencji w przemyśle motoryzacyjnym**

Wybór przemysłu amerykańskiego do badania specyfiki konkurencji globalnej został dokonany z następujących powodów:

- potencjał rozwojowy przedsiębiorstw amerykańskiego przemysłu motoryzacyjnego jest na tyle wysoki, na ile może nie tylko biernie uczestniczyć w procesach globalizacyjnych;
- przemysł motoryzacyjny powszechnie uznawany jest za kluczowego reprezentanta przemysłu XX wieku i w całym okresie wykazywał zadziwiającą elastyczność i szybkość w reakcjach na zmiany w technice i popycie;
- obserwuje się wysoką korelację pomiędzy kondycją przemysłu motoryzacyjnego a rozwojem gospodarki (swoisty barometr cyklu koniunkturalnego);
- tworzy on dużą liczbę dodatkowych miejsc pracy i jest traktowany jako dźwignia rozwoju gospodarczego. Dzięki rozwojowi przemysłu motoryzacyjnego powstają nowe miejsca pracy w usługach: serwisowych, ubezpieczeniowych, stacjach benzynowych, hotelarskich, gastronomicznych, czy handlowych. Co ważne jest on podatny na procesy globalizacyjne ze względu na specyfikę branżową (zob. prace Porter, s.288; Yip, s. 55; S. Kasiewicz [4]).

W początkowym okresie globalizacji rynku amerykańskiego typowym obrazkiem był silny napływ importowanych gotowych japońskich samochodów osobowych, nieustające wojny o zrównoważenie bilansu handlowego i o ustalenie jak najniższych kwot kontygentu. W tym okresie wprowadzano różnego rodzaju bariery administracyjne i ekonomiczne mające na celu ochronę rynku krajowego. W roku 2001 czołowa trójka ma udział ok. 60% w produkcji samochodów małych, w segmencie samochodów luksusowych udział wielkiej trójki wynosi tylko ok..25%, w



segmencie lekkich ciężarówek udział ten stopniowo spada do poziomu 75%. Ponad 50% samochodów osobowych typu sedan i samochodów sportowych sprzedawanych w USA pochodzi z usytuowanych na terenie USA zakładów produkcyjnych należących do markowych firm zagranicznych (nie licząc 17 linii montażowych) i zakładów z udziałem kapitału zagranicznego. Te nowe montownie określa się mianem *transplantów*, gdyż cała ich filozofia działania, struktura organizacyjna i proces współdziałania z dostawcami i klientami ukierunkowana jest na wierne kopiowanie praktyk stosowanych w macierzystych zakładach. Zagraniczni producenci tworzą projekty i produkują samochody dla klientów amerykańskich, w taki sposób, że zacierają się różnice pomiędzy produkcją krajową i zagraniczną. Przełomową datą był rok 1982, w którym zakłady Honda rozpoczęły jako pierwsze na terenie USA wytwarzanie samochodów w Marysville, w stanie Ohio.

**W ciągu ostatnich 20 lat nastąpiły istotne zmiany w przemyśle motoryzacyjnym** (zob. [6]. Muller, Kerwin, Welch, s. 88 – 94). Oto one:

- a) wzrost wolumenu produkcji przynosi o wiele lepsze jakościowo, przyjazne dla klienta i relatywnie tańsze samochody (głównym wygranym stał się klient, który uzyskał bardziej elegancki, bezpieczniejszy, mniej szkodliwy dla środowiska i istotnie tańszy wyrób);
- b) nastąpiła eksplozja innowacyjności (np. średnia roczna liczba nowo wprowadzanych na rynek modeli wynosi 35, w najbliższych latach oczekuje się, iż wzrośnie do 50);
- c) dokonana się poprawa wskaźników jednostkowej wydajności pracy i ogólny wzrost efektywności ekonomicznej (np. w roku 1979 GM potrzebował 41 godzin na wyprodukowanie samochodu, w 2001 roku – tylko 26,1 godzin. W 1993 roku zyski netto w branży wynosiły 2,4 mld \$, w 1999 roku – 14,3 mld \$ (zob. [3] Howes, Phillips, s. 3);
- d) dotychczasowi krajowi liderzy ( GM, Chrysler i Ford) stracili ok. 10 punktów w rynku (każdy punkt rynkowy stanowi ok. 4 mld wartości sprzedaży). GM, który na początku lat 60 miał udział rynkowy na poziomie 50,7%, w 2001 jest nadal największą firmą na rynku amerykańskim, ale z udziałem 28,1%. Na rynku Ameryki Północnej, GM sprzedaje ponad 5 mln samochodów;
- e) nastąpiły procesy restrukturyzacji i realokacji zatrudnienia. Nowe zakłady zatrudniają 50 tys. pracowników. Czołowa trójka producentów zmniejszyła zatrudnienie o 60% w stosunku do 1979 roku tj. ok. 420 tys. miejsc pracy („BusinessWeek on line” z 15 lipca 2002, s. 5). GM w 2001 zatrudniała 202 tys. Pracowników;

- f) zmieniły się cele i metody organizacji procesów produkcyjnych (orientacja na elastyczność, jakość, koszty, modularne systemy produkcji - dominacja metod JIT);
- g) każde miejsce pracy w nowym zakładzie transplancie kreuje dodatkowo 5,5 miejsc w gospodarce, w montowniach krajowych przysparza 6,9 dodatkowych miejsc pracy;
- h) dokonuje się stopniowy spadek zysków na skutek ostrej konkurencji, marże nie przekraczają 5%;
- i) ulega erozji pozycja związków zawodowych jako obrońcy miejsc pracy i poziomu wynagrodzeń, w firmach z udziałem kapitału zagranicznego jednym z podstawowych warunków ich powstawania jest nieobecność związków zawodowych.

Otwarcie granic ułatwiających bezpośrednio wejście konkurentów zagranicznych spowodowało po pierwsze, wzrost presji konkurencyjnej, głównie ze strony firm japońskich, europejskich i koreańskich; po drugie, rozpoczęcie na dużą skalę procesów restrukturyzacyjnych amerykańskich firm, bez których bilans efektów konkurencji globalnej byłby wysoce negatywny.

**Do podstawowych atrybutów konkurencji globalnej w przemyśle motoryzacyjnym zaliczyć można następujące:**

**Konkurencja globalna tworzy pole działania tylko dla najlepszych firm.** Z tego punktu widzenia firmy amerykańskie są jednocześnie przegrane, bo w krótkim czasie straciły dużą część rynku krajowego, ale także wygrane, gdyż z powodzeniem weszły na rynki światowe. GM jest właścicielem firmy Saab, ma udziały w Isuzu, Suzuki i Subaru. Potencjał produkcyjny GM reprezentuje 100 montowni, rozmieszczonych na całym świecie, które pozwalają prowadzić sprzedaż samochodów w 200 krajach. Udział samochodów produkowanych przez GM w latach 1998-2002 poza granicami USA wynosi ponad 42%. Zmniejszył się dystans pomiędzy najlepszymi zagranicznymi firmami, a firmami amerykańskimi, ale nadal markowe firmy zagraniczne mają przewagę konkurencyjną nad firmami z udziałem kapitału zagranicznego i jeszcze większą nad firmami krajowymi (nie wynika to tylko z mniejszego wpływu związków zawodowych na stawki płac, niższej elastyczności linii montażowych).

**Posunięcia firm zagranicznych mają największy wpływ na konkurencję w branży motoryzacyjnej.** Decyzje tych firm wpływają na kierunki inwestowania, liczbę miejsc pracy, skalę innowacyjności i alokację zasobów. Usytuowanie zagranicznych firm samochodowych w południowych stanach USA, stworzyło

możliwości absorpcji zatrudnionych z sektorów przeżywających strukturalne problemy, na przykład przemysłu włókienniczego, odzieżowego, hutniczego, a także wpłynęło na zmianę układu zaopatrzeniowego i system dystrybucji (GM kupuje 10% udział w Retail Holdings Inc). Wymowną ilustracją tego typu procesów jest tworzenie nowego układu powiązań, na przykład, gdy zakłady Mercedesa uruchomiły produkcję w Tuscaloosa (stan Alabama), to w odległości 5 mil zostały zbudowane zakłady zaopatrzeniowe Delphi dostarczające kokpity.

**Zasadniczymi czynnikami konkurowania stają się: koszty, jakość, elastyczność i innowacyjność.** Potencjał ekonomiczny i techniczny przedsiębiorstw krajowych powoduje, że konkurencyjności przedsiębiorstwa nie można uzyskać dzięki jednemu tylko czynnikowi, na przykład niskim cenom. O sile ekonomicznej krajowych graczy świadczy poziom obrotów w roku 2001: GM osiągnął sprzedaż w wysokości ponad 170 mld \$, Ford – ponad 160 mld \$, a także skala wydatków na sferę B + R. Korporacja Forda zarządza budżetem 7,1 mld \$ w roku 1999, co plasują ją na 6 miejscu wśród rankingu budżetowych wydatków krajów na te cele. Rząd Wielkiej Brytanii, która osiąga wyższą pozycję od Forda, przeznaczą na badania i rozwój ok. 7,3 mld \$. Okazało się też, że przy sprzedaży złożonych produktów, nie można ograniczyć się do konkurowania tylko za pomocą jednego czynnika. W latach siedemdziesiątych japońskie samochody były znacznie tańsze i także reprezentowały wyższą jakość dla klienta (np. niższe zużycie paliwa, wyższy standard wyposażenia podstawowego);

**Jednym z głównym czynników uzyskania przewagi konkurencyjnej jest nowoczesne projektowanie.** Zmieniają się metody projektowania, organizacja zespołów projektantów i ich rola w firmach. Sukces firm motoryzacyjnych zależy od tego, jak projektanci szybko reagują na zmianę wymagań klientów i zmianę ich stylu życia (szerzej o tym piszę w [5] Kasiewicz, rozdział 5 i 6).

**W warunkach konkurencji globalnej traci na znaczeniu lojalność klienta wynikająca z odwoływania się do wartości narodowych.** Tworzenie miejsc pracy przez konkurentów globalnych osłabia skuteczność promocji producentów krajowych przez podkreślanie wartości narodowych i korzyści zewnętrznych wynikających z zakupu i konsumpcji krajowych wyrobów.

**Konkurencja globalna prowadzi do konsolidacji rynku i towarzyszą jej też układy partnerskie z kluczowymi konkurentami.** Według Ektu L. Bonzemby „W USA funkcjonowało ponad 100 producentów w 1920 roku, prawie 30 w 1930 roku, 9 w 1950 roku i trzech gigantów w 1955 roku - Ford, GM i Chrysler – osiągające 95 % sprzedaży. Aktualnie ok. 85% rynku krajowego należy do GM i Forda (zob. [ 1 ]



Bonzemba, s.35). Zbliżone stanowisko reprezentują autorzy cytowanego raportu, którzy uważają, iż rynek amerykański będzie wyglądał jak europejski z 5 lub 6 firmami o równych udziałach, a krajowi producenci utracą w perspektywie 10 najbliższych lat dominującą pozycję (zob. [6] Muller, Kerwin, Welch, s. 91). GM wykorzystuje partnerskie umowy z firmą japońska Suzuki Motor Co., Fuji Heavy Industries Ltd. i Honda Motor Co., aby uzyskać dostęp do tajników produkcji samochodów mini. Firmy motoryzacyjne uczestniczą w projekcie partnerskim „Partnership for a New Generation Vehicles” związanym z ograniczeniem emisji spalin i poprawą bezpieczeństwa. Tacy giganci motoryzacyjni, jak: GM, Ford, Daimler - Chrysler, Renault i Nissan, utworzyli wspólne przedsięwzięcie internetowe Covinsit zajmujące się handlem w sferze zaopatrzenia materiałowego w formule B2B, mimo iż silnie ze sobą konkurują.

**Globalne wykorzystanie zasobów.** Otwieranie montowni zagranicznych, tworzenie międzynarodowych zespołów (np. biur projektowych w różnych regionach świata), organizowanie przedsięwzięć o wymiarze światowym, transfer technologii, „know-how”, systemy szkolenia i pozyskiwanie wszelkich zasobów dokonuje się przy dążeniu firm globalnych do wyboru najkorzystniejszych rozwiązań. GM zatrudnia poza terenem Ameryki Północnej ponad 44% ogółu pracowników. Zakłady Mercedesa w Vance otwarte w roku 1997 w celu zatrudnienia 1500 pracowników przeprowadziły selekcję spośród 63000 potencjalnych kandydatów, którzy złożyli dokumenty aplikacyjne.

**Głównym mechanizmem obronnym firm krajowych była koncentracja na produkcji wyrobów o wyższej opłacalności i mniejszej konkurencji.** Producenci wielkiej trójki skoncentrowali się na produkcji minivanów, SUV i pickupów, które były oryginalnymi rozwiązaniami amerykańskimi i akceptowanymi przez krajowych klientów. Produkcja ciężarówek na terenie USA produkowanych tylko przez GM w latach 1998 – 2001 wzrosła z poziomu 2 148 tys. sztuk do wysokości 2 632 tys.

## Wnioski

Analizując konkurencję globalną w amerykańskim przemyśle motoryzacyjnym można sformułować następujące wnioski:

- a) Tylko globalna firma jest zdolna do konkurowania z globalnymi konkurentami. Niezbędnym warunkiem globalizacji firmy jest wcześniejsze dokonanie głębokiej restrukturyzacji. Taki kierunek działalności gospodarczej przyjęła wielka trójka z

Detroit. Mimo podejmowanych działań zmniejsza się systematycznie ranga krajowego przemysłu samochodowego, czego wymowną ilustracją jest spadek w rankingach GM i Ford. GM według wartości rynkowej zajmuje w 2001 roku 67 pozycję, a Ford 74 wśród największych firm amerykańskich (zob. *The BusinessWeek Global 1000*, "BusinessWeek", 15 lipiec 2002, s. 57);

- b) konkurencja globalna okazała się konkurencją efektywną, przynosząca korzyści wszystkim uczestnikom rynku: firmom, klientom i społeczeństwu. Należy jednak podkreślić, aktywne wsparcie wszystkich szczebli władz (motywy wyboru lokalizacji potencjału produkcyjnego, badawczo-rozwojowego, projektowania, przestrzeganie reguł zatrudniania, pomocy w kierunku globalizowania się firm krajowych itp.), aby konkurencja była efektywna;
- c) konkurencja globalna nie zakończyła się krótkim czasie, ani też nie dokonywała się przy wykorzystaniu agresywnych technik i działań. Nadal obserwuje się wzmożoną silną presję globalnych konkurentów we wszystkich segmentach amerykańskiego rynku samochodowego. Byłoby też przedwczesną opinią twierdzenie, że układ liderów rynku jest całkowicie przesądzony (o czym przekonują mizerne wyniki firmy Fiat czy widoczna ofensywa firm Renault na rynku europejskim). Potęga ekonomiczna aktualnych graczy jest tak silna, że trudno oczekiwać, aby w najbliższych 10 latach udział firm amerykańskich (mających siedzibę w USA) został zmarginalizowany do udziału poniżej 10%;
- d) konkurencyjne wyroby i usługi globalne nie są identyczne, lecz nasycone lokalnymi cechami i uwarunkowaniami;
- e) konkurencja globalna otwiera i rozszerza granice potencjalnej porażki lub współpracy poza rynek krajowy. Transplanty tworzą mniej dodatkowych miejsc pracy, średnio o 1,5 pracownika, co oznacza, iż zwiększają wykorzystanie własnych zasobów produkcyjnych. Wczesna identyfikacja tych obszarów oraz tworzenie życzliwych i korzystnych ekonomicznie warunków wzmacnia pozytywne efekty zewnętrzne towarzyszące globalizacji. Alternatywą dla partycypacji jest to, że silniejsi konkurenci przechwytyją wszystko, co jest możliwe w zakresie zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży, usług posprzedażnych i usług wspomagających np. finansowych;
- f) pozytywne i negatywne efekty towarzyszące konkurencji globalnej są znacznie silniejsze w wymiarze ekonomicznym i trwalsze, gdyż tworzone są zgodnie z logiką światowego łańcucha dostaw i będzie je bardzo trudno zmienić w przyszłości (jeśli krajowi producenci nie wejdą do nowego układu globalnego, to szansa na ponowne wejście jest bliska zeru).

## Bibliografia

- [1] Bonzemba E. L.: *The impact of cost position on competitiveness: An Empirical Study of the Japanese Automobile Industry*, Osaka City University, "Business Review" 1995, nr 6.
- [2] Gierszewska G. i Wawrzyniak B.: *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*. Polska Fundacja Promocji Kadr, Poltext, Warszawa 2001.
- [3] Howes D., Phillips D.: *The New Golden Age*, "The Detroit News", 10 styczeń 2000.
- [4] Kasiewicz S.: *Globalizacja a strategia redukcji kosztów w polskich przedsiębiorstwach.*, Materiał niepublikowany, IFGN SGH, Warszawa 1999.
- [5] Kasiewicz S.: *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa 2002.
- [6] Muller J., Kerwin K., Welch D.: *Autos: A New Industry* „BusinessWeek” 15 lipiec 2002.
- [7] Noga A.: *Dominacja a efektywna konkurencja*, Fundacja Naukowa Taylora, Warszawa 1993.
- [8] Porter M. E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów.*, PWE, Warszawa 1992.
- [9] Szymański W.: *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
- [10] Szymański W.: *Globalizacja a konkurencja i mikroekonomiczne podstawy równowagi makroekonomicznej*, „Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji”, Praca zbiorowa pod red. W. Szymańskiego, Warszawa, czerwiec 2000, niepublikowana, w przygotowaniu do druku.
- [11] Yip G. S.: *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.
- [12] Zorska A.: *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

## Summary

Despite the fact that global competition is crucial for modern markets, a small amount of microeconomic research has been done so far on this subject. This paper is

an attempt to appraise the specificity of global competition on the car market in the US.

In the first part of the paper, the concept of competitiveness of global enterprises as developed by Porter, Yip and Polish economists working in the field, is presented. In the second part of the paper the structure of the market, behaviour of producers and effects of global competition, are described. Important part of the paper deals with the identification of characteristics of global competition, such as: dominant role of foreign companies, competition based on cutting costs, and improving quality, elasticity and inventiveness. It should be noted that only successful companies are capable of remaining on the market.

In the last part of the paper, recommendations are formulated. These findings can be useful for Polish companies competing on global markets.