

**Anna Tańcula**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **SEKTOR SZKŁA PŁASKIEGO JAKO SEKTOR GLOBALNY – PRÓBA ANALIZY**

### **1. Wstęp**

Niniejsze opracowanie jest poświęcone tematyce czynników globalizacji sektora, stanowiących jeden z elementów tzw. trójkąta globalizacji<sup>1</sup>, zaproponowanego przez G.S. Yipa [2004, s. 36]. Koncepcja ta, dzięki dokładnemu określeniu czynników wpływających na potencjał globalizacyjny sektora<sup>2</sup>, pozwala na przeprowadzenie dokładnej jego analizy, pozwalającej znaleźć odpowiedź na pytanie, czy dany sektor umożliwia stosowanie strategii globalnej. Tematyka ta wydaje się szczególnie istotna w obliczu procesów globalizacyjnych, które są nieodłącznym elementem współczesnej rzeczywistości gospodarczej. By móc osiągnąć sukces w wymiarze światowym, przedsiębiorstwa muszą przyswoić sobie metody diagnozowania potencjału globalizacyjnego sektorów. Tylko prawidłowo przeprowadzona ocena sektora pozwala bowiem na obranie optymalnej strategii, warunkującej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

### **2. Charakterystyka sektorów globalnych**

W literaturze przedmiotu sektor globalny definiuje się jako „sektor, w którym sytuacja firm na rynkach regionalnych lub krajowych zależy w dużym stopniu od walki konkurencyjnej w skali światowej” [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 149]. Przed-

---

<sup>1</sup> Pozostałe wierzchołki „trójkąta globalizacji” to składniki organizacji globalnej oraz instrumenty strategii globalnej, koncentrujące się wokół kosztów i korzyści globalizacji.

<sup>2</sup> Potencjał globalizacyjny sektora, a więc zestaw specyficznych cech sprzyjających wdrażaniu strategii globalnej, nazywany jest także potencjałem globalnym. W niniejszym opracowaniu stosowane będzie jednak pojęcie potencjału globalizacyjnego, zaproponowane przez G.S. Yipa [2004].

siębiorstwa działające w sektorach globalnych mogą czerpać z tego powodu specyficzne korzyści, możliwe do osiągnięcia dzięki zastosowaniu strategii globalnej.

Sektory globalne opisuje się najczęściej za pomocą tzw. czynników globalizacji sektora, czyli zewnętrznych uwarunkowań, dających przedsiębiorstwom możliwości osiągnięcia korzyści związanych z globalizacją. G.S. Yip [2004, s. 43] proponuje, by w analizie potencjału globalizacyjnego sektora uwzględniać cztery grupy czynników globalizacji:

- 1) czynniki rynkowe,
- 2) czynniki kosztowe,
- 3) czynniki rządowe,
- 4) czynniki konkurencyjne.

Analiza powyższych czynników globalizacji wskazuje możliwości stosowania strategii globalnej w danym sektorze. Potencjał globalizacyjny sektora wykazuje jednak zmienność w czasie, ponadto większość sektorów posiada ten potencjał tylko pod niektórymi względami. Istnienie czynników globalizacji sektora nie nakłada na przedsiębiorstwa obowiązku globalizowania wszystkich elementów strategii. W każdej sytuacji przedsiębiorstwa mają możliwość globalizowania tych elementów działalności, którym sprzyjają aktualne uwarunkowania. Ponadto nie wszystkie ze wskazanych powyżej czynników mają pozytywny wpływ na potencjał globalizacyjny sektora, niektóre wręcz utrudniają globalizację strategii.

### 3. Charakterystyka sektora szkła płaskiego

Podjmując próbę określenia potencjału globalizacyjnego, należy w pierwszej kolejności zdefiniować sektor podlegający ocenie. W tym artykule punktem wyjścia będzie definicja szkła płaskiego. Możemy więc przyjąć, że „szkło płaskie jest wstępnie produkowane w formie płaskich tafli, przy czym może być poddawane dalszej obróbce (np. gięciu – szyby samochodowe). Zwykle używane jest do produkcji okien, drzwi szklanych, przezroczystych ścian oraz szyb samochodowych” (opracowanie własne na podstawie [[www.flatglass.com.au/index.htm](http://www.flatglass.com.au/index.htm); [www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+company/two+strong+bbusiness+lines.htm](http://www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+company/two+strong+bbusiness+lines.htm)]). W literaturze naukowej brakuje analiz sektora szkła płaskiego, w związku z czym najszerzą wiedzę na jego temat można pozyskać od samych producentów szkła. I tak jeden z głównym światowych producentów szkła płaskiego, Grupa NSG/Pilkington, dzieli sektor szkła płaskiego, a co za tym idzie, swoją działalność, na dwie części [[www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+company/two+strong+bbusiness+lines.htm](http://www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+company/two+strong+bbusiness+lines.htm)]:

- **produkty budowlane** – do których należą różne rodzaje szkła wykorzystywane w architekturze, zarówno w nowo powstających, jak i remontowanych budynkach,
- **produkty motoryzacyjne** – do których należą oryginalne szyby samochodowe projektowane i produkowane na zlecenie producentów samochodów oraz szyby samochodowe wykorzystywane jako części zamienne.

Tak więc na potrzeby niniejszego opracowania można przyjąć, że sektor szkła płaskiego obejmuje producentów wytwarzających szkło płaskie, znajdujące zastosowanie w budownictwie oraz przemyśle samochodowym.

Sektor szkła płaskiego rozwija się bardzo dynamicznie, czemu sprzyjają współczesne trendy w stylizacji samochodów i budowli, prowadzące do zwiększania powierzchni szklanych. Szacunkowe obliczenia wskazują, że w ostatnich latach popyt na szkło wzrasta szybciej niż realny PKB w gospodarce światowej [[www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+industry/default.htm](http://www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+industry/default.htm)]. Całkowita roczna wielkość produkcji szkła płaskiego na świecie wynosi ok. 34 mln ton. Z obliczeń spółki NSG/Pilkington wynika, że 70% światowej produkcji szkła znajduje zastosowanie w budownictwie, 10% to szyby samochodowe, natomiast pozostałe 20% jest wykorzystywane do dekoracji wnętrz. Najbardziej chłonne są rynki Europy i Chin, które zużywają ponad połowę światowej produkcji szkła [[www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+industry/default.htm](http://www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+industry/default.htm)].

#### 4. Ocena potencjału globalizacyjnego sektora szkła płaskiego

Niniejsze opracowanie będzie dotyczyło dwóch podstawowych obszarów sektora szkła płaskiego, a mianowicie sektora szkła budowlanego i sektora szkła samochodowego. Potencjały globalizacyjne obu sektorów zostaną określone na podstawie modelu zaproponowanego przez G.S. Yipa [2004, s. 73-133]. Ocenie zostanie poddana siła poszczególnych czynników globalizacji, występujących w obu analizowanych sektorach. Oprócz elementów uwzględnionych bezpośrednio w modelu zostaną przeanalizowane także inne czynniki wskazywane w literaturze przedmiotu, które wydają się istotne z punktu widzenia niniejszej analizy. Znakami plus zostaną oznaczone czynniki decydujące o globalnym charakterze sektora. Minusy oznaczają natomiast, iż badany sektor nie może zostać uznany za globalny ze względu na konkretne kryterium (tab. 1).

**Podobieństwo potrzeb klientów w skali globalnej** to pierwszy z wyznaczników zaliczanych do grupy rynkowych czynników globalizacji. Jeśli potrzeby klientów pochodzących z różnych krajów są podobne, to mogą zostać zaspokojone za pomocą jednego standardowego (globalnego) produktu, z ewentualnymi nieznacznymi dostosowaniami lokalnymi.

Zarówno w sektorze szkła budowlanego, jak i w sektorze szyb samochodowych mamy do czynienia z procesami izomorfizacji preferencji nabywców. Na całym świecie dominują podobne trendy stylistyczne, a współczesne konstrukcje architektoniczne wykorzystują wiele szklanych elementów. W sektorze producentów szyb samochodowych możemy mówić wprost o istnieniu klientów globalnych. Szyby samochodowe są produkowane w kooperacji z producentami samochodów, w seriach dostosowanych do wielkości produkcji konkretnych modeli. Projektowa-

nie szkła samochodowego musi być, rzecz jasna, dostosowane do wymagań klienta, jednak produkcja danej serii ma wymiar globalny. Ponadto, abstrahując od kształtu szyby, potrzeby producentów samochodów są z pewnością podobne pod względem wymagań co do trwałości i bezpieczeństwa szkła.

Tabela 1. Ocena potencjału globalizacyjnego sektora szkła płaskiego

Wyszczególnienie	Sektor szkła budowlanego	Sektor szyb samochodowych
<b>Rynkowe czynniki globalizacji</b>		
Podobieństwo potrzeb klientów w skali globalnej	+	+
Globalni klienci i sieci dystrybucji	–	+
Transferowalny marketing globalny	+	+
Globalne kraje wiodące	–	–
<b>Kosztowe czynniki globalizacji</b>		
Globalne korzyści skali	+	+
Stroma krzywa doświadczenia i uczenia się	+	+
Efektywność globalnego zaopatrzenia	–	–
Globalne usprawnienia logistyczne	–	–
Kosztowe różnicowanie krajów	–	–
<b>Rządowe czynniki globalizacji</b>		
Sprzyjająca polityka handlowa	+	+
Globalna porównywalność standardów technicznych	+	+
Globalne jednolite regulacje marketingowe	+	+
Państwowi konkurenci i klienci	– / +	– / +
Poziom kontroli rządowej	+	+
<b>Konkurencyjne czynniki globalizacji</b>		
Eksport i import globalny	–	–
Konkurenci z różnych kontynentów	+	+
Globalna współzależność krajów	–	–
Globalni konkurenci	+	+
Globalna transferowalność przewagi konkurencyjnej	+	+

Źródło: opracowanie własne.

**Klienci globalni** to drugi z czynników określających potencjał globalizacyjny sektora. Sektor producentów szyb samochodowych jest klasycznym przykładem obsługi klientów globalnych. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że „największy światowy producent pojazdów samochodowych, General Motors, wydaje około 44 miliardów funtów na komponenty, które są nabywane globalnie od coraz mniejszej liczby coraz większych dostawców w celu zapewnienia zarówno niższych kosztów, jak i jednakowej jakości” [Stonehouse i in. 2001, s. 61]. Można zaryzykować hipotezę, że potrzeby globalnego producenta mogą zostać zaspokojone tylko przez globalnego dostawcę, będącego w stanie dostarczać taki sam produkt na każdym rynku.

W sektorze producentów szkła budowlanego klientem globalnym można nazwać jedynie światowych architektów. G.S. Yip dopuszcza bowiem taką możliwość, by „definicją klienta globalnego objąć też takie wpływowe grupy, jak lekarze przepisujący leki, architekci stosujący specyficzne materiały budowlane, konstruktorzy i inni eksperci techniczni, którzy wybierają jakiś typ wyposażenia” [Yip 2004, s. 87]. W takim rozumieniu globalnymi klientami producentów szkła są architekci i wykonawcy podejmujący decyzje o użyciu szkła konkretnego producenta. Pozyskiwaniu takich globalnych klientów służą z pewnością globalne strategie marketingowe, budujące spójny wizerunek marki na całym świecie. Na poziomie poszczególnych oddziałów firm produkujących szkło budowlane raczej nie można mówić o klientach globalnych. Wynika to z braku globalnych firm budowlanych, które prowadziłyby swą działalność w skali światowej.

**Transferowalność marketingu w skali globalnej**, czyli możliwość stosowania ujednoczonych działań marketingowych na wszystkich rynkach, to kolejny czynnik decydujący o potencjale globalizacyjnym sektora. Zarówno w sektorze budowlanym, jak i w sektorze samochodowym możliwe jest stosowanie jednolitej strategii marketingowej na wszystkich rynkach. Szyby nie są produktem wymagającym lokalnych dostosowań, gdyż w obecnym czasie na całym świecie dominują podobne tendencje architektoniczne. Pewne różnice mogą dotyczyć technicznych parametrów szyby, uwzględniających np. zmiany klimatyczne. Reklama takiego produktu nie wymaga więc szerokiego zróżnicowania ze względu na lokalne wymagania. By ocenić transferowalność marketingu w sektorze szkła płaskiego, wystarczy przejrzeć strony internetowe głównych uczestników tego sektora (np. [www.pilkington.com; www.guardian.com]). Każda ze stron umożliwia przeglądanie jej zasobów w kilku językach, jednak zawarte tam treści oraz szata graficzna są bardzo podobne, jeśli nie identyczne. W ten sposób firmy starają się tworzyć swój globalny wizerunek.

W sektorze szkła płaskiego nie da się wskazać **krajów wiodących**, które wyznaczałyby światowe standardy i były szczególnie istotnymi rynkami. Co prawda, w 1952 r. technologia *float* została opracowana w Wielkiej Brytanii przez założyciela firmy Pilkington, Brytyjczyka sir Alistaira Pilkingtona, jednak współcześnie Wielka Brytania nie jest krajem wiodącym w światowej produkcji szkła. Także rozproszenie geograficzne głównych producentów szkła (Pilkington – Wielka Brytania, Asahi – Japonia, Saint-Gobain – Francja, Guardian – USA) podtrzymuje tezę o braku wiodącego kraju w sektorze szkła płaskiego.

Wśród grupy kosztowych czynników globalizacji sektora warto w pierwszej kolejności rozważyć **występowanie globalnych korzyści skali**. Szyby samochodowe i szkło budowlane powstają w identycznych fabrykach, w procesie produkcyjnym opartym na technologii *float*. Wybudowanie fabryki szkła *float* wymaga znacznych nakładów kapitałowych, bowiem zależnie od wielkości i położenia fabryki kwota ta może wynieść nawet kilkaset milionów dolarów. Fabryki szkła *float*

przystosowane są do pracy ciągłej przez cały rok, a przewidywany czas ich technologicznej sprawności wynosi kilkanaście lat. Po tym czasie fabryka wymaga zwykle modernizacji, która zapewnia kolejny okres nieprzerwanej produkcji szkła. Zwrot zainwestowanego kapitału wymaga zatem wykorzystania pełnych zdolności produkcyjnych, a także doskonałego marketingu. Jest to istotne, zwłaszcza gdy uwzględnimy fakt, że sprzedaż szkła budowlanego ma charakter sezonowy, a okres największego popytu przypada na miesiące letnie i jesienne. Poza tym okresem zapewnienie nieprzerwanego zbytu może okazać się niemożliwe w skali jednego kraju. Działalność globalna (choćby ze względu na różne strefy klimatyczne) umożliwi producentom szkła osiąganie odpowiednich korzyści w procesie produkcji i sprzedaży.

Kolejnym czynnikiem potwierdzającym globalny charakter sektora szkła są **efekty doświadczenia i uczenia się**. W sektorze producentów szyb samochodowych doświadczenie i innowacyjność są niezbędne przy projektowaniu szyb do nowych modeli samochodów. Jest to szczególnie istotne wobec rosnących wymagań projektantów i finalnych użytkowników. W sektorze producentów szkła budowlanego dobrym przykładem korzyści płynących z przyswajania i stosowania wiedzy jest nowatorskie szkło samoczyszczące, dzięki któremu producent umocnił swą pozycję na globalnym rynku, potwierdzając status lidera technologicznego. Umiejętność gromadzenia doświadczeń pozwala producentom szkła na szybkie i sprawne przystosowanie do zmieniających się oczekiwań klientów i zaostrożonych regulacji prawnych (np. w zakresie bezpieczeństwa czy ochrony środowiska). Mimo to zmiany techniki i technologii w tym sektorze są wolniejsze od zmian w innych sektorach.

Sektor szkła nie wykazuje natomiast charakteru globalnego w odniesieniu do kolejnego czynnika, jakim jest **globalna efektywność zaopatrzenia**. Podstawowym surowcem używanym w procesie produkcji szkła jest piasek, który stanowi aż 72,6% zestawu szklarskiego [<http://www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+technology+and+processes/default.htm>]. Oczywiście nie każdy rodzaj piasku jest wykorzystywany w procesie produkcji szkła, niemniej jednak materiał ten jest surowcem ogólnie dostępnym. Za jego lokalnym pozyskiwaniem przemawia zatem stosunkowo niska cena oraz możliwość stałych dostaw warunkujących ciągłość produkcji. Wysokie koszty transportu i magazynowania oraz ryzyko opóźnienia dostaw powodują, że w sektorze szkła dominuje raczej zaopatrzenie lokalne. Niektórzy producenci, poprzez ustalenie jednolitej polityki zakupów dla całej firmy, dążą do koordynacji zaopatrzenia w skali globalnej. Ewentualna centralizacja zaopatrzenia może dotyczyć jednak tylko niektórych surowców do produkcji szyb zespolonych.

**Usprawnienia logistyczne** to czynnik, który w sektorze producentów szkła płaskiego nie ma charakteru globalnego. Produkcja nie może być centralizowana

ze względu na wysokie koszty transportu zarówno niektórych surowców, jak i produktu finalnego, czyli szkła. Transport szkła jest utrudniony ze względu na duże gabaryty i podatność ładunku na uszkodzenia. Koszty transportu są na tyle wysokie, że jako optymalny dystans przewozu szkła określa się odległość do kilkuset kilometrów. Jedynym środkiem transportu, którym można przewozić szkło na dłuższy dystans, nie generując przy tym wysokich kosztów, jest statek. Jeśli lokalny rynek nie jest w stanie wchłonąć produkcji danej fabryki *float*, korzystne jest jej ulokowanie w pobliżu portu, dzięki czemu możliwy będzie transport szkła drogą morską.

Także kolejny z czynników globalizacji, a mianowicie **kosztowe zróżnicowanie krajów**, nie ma dużego znaczenia w sektorze szkła. Wysokie koszty transportu powodują, że niemożliwe jest ulokowanie produkcji w krajach o niskim poziomie kosztów. Produkcja szkła płaskiego nie jest pracochłonna, w związku z czym koszty siły roboczej mają relatywnie mały udział w całkowitej puli kosztów. Z tych względów linie produkcyjne szkła *float* są lokowane w wielu krajach na wszystkich kontynentach.

Kolejna grupa czynników decydujących o potencjale globalizacyjnym sektora nosi nazwę czynników rządowych. Pierwszym z kryteriów jest **sprzyjająca polityka handlowa**. W ostatnich latach obserwuje się tendencje do zmniejszania barier handlowych, szczególnie w ramach międzynarodowych ugrupowań integracyjnych, takich jak Unia Europejska. Sektor szkła płaskiego nie podlega szczególnym regulacjom państwowym, a działające w nim przedsiębiorstwa mają pełną swobodę w lokalizowaniu swych fabryk i oddziałów. Główni producenci szkła posiadają linie produkcyjne w kilkudziesięciu krajach na wszystkich kontynentach.

Drugi czynnik o charakterze rządowym to **istnienie porównywalnych standardów technicznych**. W obu analizowanych sektorach standardy techniczne na głównych światowych rynkach są porównywalne. Wynika to z tego, że światowym standardem w produkcji szkła płaskiego jest technologia *float*, opracowana w 1952 roku. Od tego czasu likwidowane są fabryki oparte na przestarzałych technologiach (np. Pittsburgh), a główni producenci szkła używają tylko technologii *float*. Jeśli chodzi o specyficzne wymagania rynków krajowych (np. w zakresie bezpieczeństwa), które mogłyby wpływać na proces technologiczny, to w skali globalnej nie ma wyraźnych różnic w poziomie tych regulacji.

**Jednolite regulacje marketingowe** w skali globalnej korzystnie wpływają na potencjał globalizacyjny sektora szkła. Szkło (zarówno budowlane, jak i samochodowe) nie jest produktem kontrowersyjnym, którego reklama mogłaby być niewłaściwie odebrana w pewnych kulturach. Sektor stwarza możliwość stosowania globalnej strategii marketingowej, oczywiście przy zachowaniu pewnych ogólnie przyjętych zasad, takich jak np. reklama bez przemocy czy reklama bez oczerniania konkurentów.

Produkcja szkła nie jest sektorem strategicznym, który wymagałby silnej kontroli i własności państwowej. Wszyscy globalni producenci szkła są spółkami z kapitałem prywatnym, w związku z czym w sektorze nie ma **krajowych konku-**

**rentów.** Być może istnieją lokalni wytwórcy szkła kontrolowani przez państwo, jednak z pewnością nie mają oni wpływu na sektor w skali globalnej. Podobna sytuacja dotyczy **krajowych klientów**, którzy w sektorze szkła płaskiego nie odgrywają istotnej roli. W sektorze szyb samochodowych globalnymi odbiorcami są światowi producenci samochodów. Odbiorcami szyb budowlanych są zazwyczaj także prywatne firmy, prowadzące inwestycje budowlane na większą lub mniejszą skalę. Brak krajowych konkurentów obniża potencjał globalizacyjny sektora, natomiast brak krajowych klientów wpływa na jego podwyższenie.

**Polityka rządu** w poszczególnych państwach ma istotne znaczenie dla producentów szkła, którzy, ze względu na wysokie koszty transportu, nie mogą lokować swej produkcji jedynie w kilku wybranych krajach. Produkcja szkła nie może mieć charakteru scentralizowanego, w związku z czym rozwojowi tego sektora z pewnością sprzyja pozytywne nastawienie rządów do napływu inwestycji zagranicznych oraz niski poziom rządowej kontroli. W ostatnich latach następuje liberalizacja światowego handlu, otwieranie granic i zwiększanie dostępności rynków krajowych, co jest niewątpliwie korzystne dla globalnych producentów szkła płaskiego.

Pierwszym z konkurencyjnych czynników globalizacji jest **wielkość eksportu i importu**. W sektorze szkła płaskiego ponadgraniczne przemieszczanie surowców i produktów finalnych ma stosunkowo małe znaczenie ze względu na, wspomniane już, wysokie koszty transportu. Produkcja poszczególnych zakładów sprzedawana jest raczej lokalnym klientom w kraju.

Niewątpliwie rozwojowi potencjału globalizacyjnego sektora sprzyja istnienie **konkurentów z różnych kontynentów**. Tabela 2 zawiera listę największych producentów szkła pogrupowanych według kontynentów, z których pochodzą. Najwięcej producentów szkła ulokowanych jest w Azji, jednak w światowej czołówce pod względem wielkości produkcji jest tylko jedna azjatycka firma (Asahi). W związku z tym, że w Afryce i Ameryce Południowej nie ma znaczących producentów szkła, rynki te stają się terenem oddziaływań głównych globalnych graczy sektora.

Tabela 2. Główni producenci szkła płaskiego na świecie

Europa	Ameryka Północna	Azja
Pilkington Group Limited, Saint-Gobain Group	Guardian Industries Corporation, PPG Industries, Cardinal Glass Industries	Asahi Glass Co. Ltd. Taiwan Glass Industry Corporation, Muliaglass, Central Glass Co. Ltd. Hanglas, Keumkang

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.glassglobal.com].

**Współzależność krajów** to czynnik, który w sektorze producentów szkła płaskiego nie ma dużego znaczenia. Produkcja lokalizowana jest w wielu krajach, a lokalne zakłady produkcyjne zaopatrują krajowych odbiorców.



W obu analizowanych sektorach występują globalni konkurenci, którzy swym zasięgiem obejmują wszystkie najważniejsze światowe rynki. W sektorze szkła budowlanego za globalne można uznać cztery firmy, do których należy 67% światowej produkcji szkła [www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+industry/default.htm]. Są to: NSG/Pilkington, Saint-Gobain, Asahi i Guardian. W sektorze szyb samochodowych tylko trzy przedsiębiorstwa dostarczają ok. 75% szyb do nowych samochodów. Do globalnych graczy w sektorze szyb samochodowych zalicza się więc: Grupę NSG/Pilkington, Asahi oraz alians strategiczny Saint Gobain/Central.

Ostatni z czynników globalizacji sektora wskazanych przez G.S. Yipa to **globalna transferowalność przewagi konkurencyjnej**. Homogeniczność rynku szkła sprzyja transferowaniu rodzajów przewagi konkurencyjnej pomiędzy różnymi krajami. W większości jest to przewaga oparta na tzw. systemie obsługi, pozwalającym producentom szkła wiązać się z odbiorcami specyficznym wachlarzem usług związanych z konfekcjonowaniem, transportem i montażem produkowanych szyb.

## 5. Zakończenie

Przedstawiona próba analizy potencjału globalizacji sektorów szkła budowlanego i szkła samochodowego wskazuje na możliwość czerpania korzyści wynikających z zastosowania strategii globalnej. Analizowane sektory wykazują znaczny potencjał globalizacyjny, szczególnie w zakresie rządowych czynników globalizacji. Można wysnuć więc wniosek, że międzynarodowy klimat polityczny sprzyja dalszemu rozwojowi sektora szkła. Najslabiej ocenione zostały czynniki kosztowe, jednak „nie istnieje taki sektor, który miałby wysoki potencjał z punktu widzenia każdego z licznych czynników globalizacji” [Yip 2004, s. 64]. Charakter czynników kosztowych nie stanowi przeszkody we wprowadzaniu strategii globalnej w sektorze szkła. Ich kształt wymaga raczej wprowadzenia pewnych elementów regionalnych, np. w zakresie zaopatrzenia czy organizacji logistyki. Wydaje się więc, że w sektorze szkła płaskiego można stosować strategię globalną, opartą na zunifikowanym produkcie.

## Literatura

- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.  
Stonehouse G. i in., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001.  
Yip G. S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.  
[www.flatglass.com.au/index.htm](http://www.flatglass.com.au/index.htm).  
[www.glassglobal.com](http://www.glassglobal.com).  
[www.guardian.com](http://www.guardian.com).

[www.pilkington.com](http://www.pilkington.com).

[www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+company/two+strong+bbusiness+lines.htm](http://www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+company/two+strong+bbusiness+lines.htm).

[www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+industry/default.htm](http://www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+industry/default.htm).

<http://www.pilkington.com/europe/poland/polish/about+pilkington/this+is+pilkington/our+technology+and+processes/default.htm>.

## **THE FLAT GLASS SECTOR AS A GLOBAL SECTOR – AN ATTEMPT OF ANALYSIS**

### **Summary**

The paper focuses on the global sectors which create possibilities of implementing the global strategies. The study comprises of three parts: a theoretical explanation of global sector's nature, the characteristic of flat glass sector and the evaluation of its globalizing potential. The author's aim is to present a practical application of the idea of factors determining the sector's globalizing potential. The evaluation of the globalizing potential of the flat glass sector answers the question whether it is possible to implement a global strategy in this particular sector.