

Liczy się odwaga i strategia

Na relacje między firmami lokalnymi i zagranicznymi patrzy się często tylko w kategoriach walki. Takie jednostronne i nieuzasadnione podejście nie jest zgodne z rzeczywistością



Jednym z ważnych przejawów otwarcia polskiej gospodarki na świat jest coraz większa obecność kapitału obcego, m.in. w formie inwestycji bezpośrednich. Przez ostatnie szesnaście lat pojawiło się wielu inwestorów zagranicznych, którzy zbudowali nowe fabryki lub przejęli istniejące, często restrukturyzując je i modernizując.

Dotychczas publicystów i naukowców interesowało najczęściej to, jak postępują firmy zagraniczne podejmujące inwestycje w Polsce. Uwagę przyciągała wielkość zaangażowanego kapitału, konsekwencje dla rynku pracy, wielkość produkcji itp. Zdecydowanie mniej miejsca poświęcano natomiast funkcjonowaniu firm polskich w obliczu ekspansji inwestorów zagranicznych. Pojawienie się na rynku tych rywali ma przecież skutki dla firm lokalnych. Mało jest na ten temat opracowań teoretycznych i praktycznych.

Tymczasem problemy, jakie pojawienie się inwestorów zagranicznych wywołuje w przedsiębiorstwach krajowych, mają znaczenie nie tylko dla nich samych, ale i dla polityki gospodarczej. Na uwagę zasługują zwłaszcza odpowiedzi na trzy pytania: Jak mogą postępować firmy lokalne w obliczu pojawienia się inwestorów zagranicznych? Jak faktycznie postępują? Jaka powinna być ich strategia?

W wypadku pierwszego z tych pytań odpowiedź jest stosunkowo prosta: możliwe jest zarówno podjęcie próby otwartej rywalizacji z zagranicznym inwestorem, jak i przejęcie przez niego firmy polskiej, a także liczne rozwiązania pośrednie.

Znalezieniu odpowiedzi na drugie pytanie służyły badania przeprowadzone w Katedrze Handlu Międzynarodowego AE w Poznaniu*. Interesowało nas zwłaszcza, jakie sposoby zachowań firm polskich wobec inwestorów zagranicznych przeważają? Jakie są wyniki ich rywalizacji (lub współpracy) z tymi firmami? Jaka była wyjściowa konkurencyjność przedsiębiorstw krajowych wobec zagranicznych? Wreszcie - jakie zmiany spowodowało ich pojawienie się w działaniu firm polskich?

Obawa i szansa

Krajowe przedsiębiorstwa bardzo różnie reagowały na pojawienie się inwestorów zagranicznych. Część bała się konkurencji, obawiała się nowych technologii, zachodniej organizacji pracy itp. Dla nich obecność inwestorów zagranicznych stanowiła przede wszystkim zagrożenie. Były jednak firmy, które zachowywały się zgoła odmiennie - dostrzegały w nich partnera w biznesie, od którego można się wiele nauczyć, który pomoże im wejść do globalnej gospodarki. Także - konkurenta wyznaczającego standardy, których spełnienie oznacza dla firmy lokalnej lepsze perspektywy działania na rynku krajowym i zagranicznym. Dla tej grupy firm inwestorzy zagraniczni stanowili szansę.

Firmy polskie są zgodne, że proces globalizacji nasila się. Nie uważają go już za abstrakcyjną tendencję, wyraźnie odczuwają przejawy swojego rosnącego w nim udziału. Na uwagę zasługuje upodabnianie się rynku krajowego i zagranicznego oraz wzrost natężenia walki konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa uważają, że najważniejszą formą obecności konkurentów zagranicznych na rynku polskim są filie i oddziały powstałe jako nowe inwestycje oraz w drodze przejęć firm lokalnych. Oznacza to, że w ich ocenie eksport do Polski przestał być najgroźniejszą formą obecności rywali zagranicznych na rynku krajowym. Badane przedsiębiorstwa zgodnie oceniały, iż podstawowym motywem obecności inwestorów zagranicznych w Polsce było zdobycie dostępu do rynku. Jedynie w wypadku branży motoryzacyjnej uznano, że powód równie istotny stanowiło uzyskanie dostępu do tańszych zasobów, zwłaszcza siły roboczej.

Badania dotyczyły lat 2000 - 2004. W tym czasie znacznie zwiększyła się liczba firm w poszczególnych branżach, jednocześnie nasiliła się konkurencja, do czego wydatnie przyczynili się inwestorzy zagraniczni.

Od rywalizacji do kooperacji

Stosunki między firmami w badanych branżach były zróżnicowane: nie miały charakteru wyłącznie konkurencyjnego. Na przykład sektor motoryzacyjny wyróżnia się ponadprzeciętną skłonnością do nawiązywania kooperacji, czego nie widać na szerszą skalę w przemyśle spożywczym. W branżach budowlanej i motoryzacyjnej dominowała konkurencja cenowa, w spożywczym natomiast rosło znaczenie konkurencji poprzez różnicowanie.

Wśród przedsiębiorstw krajowych początkowo dominowały postawy rywalizacyjne w stosunku do wchodzących na polski rynek firm zagranicznych, z czasem jednak częściowo przekształciły się one w strategię kooperacyjną i strategię poszukiwania niszy. W opinii większości polskich firm podstawowym motywem dążenia do utrzymania niezależności od

kapitału zagranicznego była pozycja, jaką zdobyły na krajowym rynku, i obawa, że nawiązanie bliższej współpracy z kapitałem zagranicznym może prowadzić do utraty tożsamości.

Kilka aspektów obecności firm z kapitałem zagranicznym oceniano jednak korzystnie. Chodzi zwłaszcza o możliwość dostępu do nowych technologii, zwiększenia innowacyjności, poprawy jakości produktów, wzrostu wydajności i podwyższenia kwalifikacji kadry kierowniczej.

Badane firmy polskie miały przeciętnie mniejszy udział w rynku i gorszą rentowność niż obecni na naszym rynku rywale zagraniczni. Jednocześnie demonstrowały one ofensywną postawę, przewidując poprawę swojej pozycji rynkowej w średnim okresie (trzy lata). W porównaniu z przeciętnym rywalem zagranicznym badane przedsiębiorstwa najslabiej oceniały wielkość swoich nakładów na badania i rozwój, możliwości finansowania działalności bieżącej ze środków obcych oraz finansowania działalności ze środków własnych.

Za swoje silne strony krajowe firmy uważały dopasowanie produktów/usług do gustów polskich konsumentów oraz wysoką jakość. Wśród sposobów konkutowania z zagranicznymi rywalami na rodzimym rynku najniżej oceniały one reklamę i promocję sprzedaży, częstotliwość wprowadzania nowych produktów czy usług oraz ich nowoczesność. Swoje atuty upatrywały natomiast w konkurencyjnej cenie i terminowości dostaw.

Trzeba mieć zasoby

Jaka powinna być w tej sytuacji strategia polskich firm? Badania wskazują, że nie ma jednej najlepszej jej odmiany, nie istnieje też prosta, łatwa do powielenia recepta na wybór najwłaściwszego sposobu postępowania wobec ekspansji inwestorów zagranicznych. Przenoszenie rozwiązań sprawdzonych w jednych warunkach do innych wiąże się z dużym ryzykiem niepowodzenia.

Nie wystarczy więc wzorowanie się na udanych przykładach: do osiągnięcia sukcesu mogą prowadzić różne drogi. Czasem udawało się to firmom, które naśladowały zachowania zagranicznych rywali, kiedy indziej przewagę uzyskiwały przedsiębiorstwa podejmujące otwartą walkę konkurencyjną, powodzenie było też udziałem firm, które przyjęły strategię działania w niszy rynkowej.

Te strategię sukcesu łączyło jedno: przywiązywanie dużej wagi do wielkości, jakości i struktury zasobów firmy (np. wysokie kwalifikacje pracowników, nowoczesne systemy zarządzania itp.). Można więc mówić, że dobra strategia jest ukierunkowana na zasoby: jeśli ich ilość i jakość nie są odpowiednie, trudno osiągnąć sukces. W niektórych wypadkach bardzo skuteczna okazała się postawa firm, które cechowała duża odwaga strategiczna. Chodzi o sytuacje, w których - jak mogłoby się wydawać - podejmowanie walki konkurencyjnej z silnymi rywalami zagranicznymi nie ma sensu. Niektóre firmy podjęły jednak to wyzwanie - i ta próba sił zakończyła się sukcesem, przynajmniej w średniookresowej perspektywie.

Szanse dla krajowych

Polskie firmy w konfrontacji z inwestorami zagranicznymi nie stały więc na straconej pozycji. W odniesieniu do przyszłości należy więc zalecać podejmowanie odważniejszych strategii, opierających się na świadomie i skrupulatnie tworzonych przewagach konkurencyjnych.

Jeszcze przez wiele lat firmy zlokalizowane w Polsce będą miały możliwość uzyskiwania przewagi kosztowo-cenowej, co winno być ich atutem. Równocześnie powinny one nadal poprawiać jakość zarządzania, także strategicznego. Możliwość niezłych jakościowo zasobów kadrowych oraz polepszenie infrastruktury powinny stwarzać solidną podstawę rozwijania strategii sukcesu.

Często na stosunki między firmami lokalnymi i należącymi do inwestorów zagranicznych patrzy się wyłącznie w kategoriach walki. Takie podejście jest jednostronne i nieuzasadnione, nie wytrzymuje też konfrontacji z rzeczywistością. Te relacje są o wiele bardziej zróżnicowane i powodują rozmaite konsekwencje. Firmy zagraniczne wchodzące jako inwestorzy na rynek krajowy stają się de facto polskie - zatrudniają polskich pracowników, płacą na miejscu podatki. Wchodzą w rolę konkurentów, kooperantów, dostawców i odbiorców lokalnych przedsiębiorstw itp. Firmy zagraniczne, jeśli tylko napotkają sprzyjające warunki, również w przyszłości będą inwestować i rozwijać się na miejscu.

MARIAN GORYNIA, pracownik Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

**Badanie przeprowadzono w 2004 roku. Obejmowało 77 firm polskich: spożywczych, budowlanych i motoryzacyjnych.*