

BIZNES

MIĘDZY Narodowy

a

INTERNACJONALIZACJA

GOSPODARKI

NARODOWEJ

Redaktor naukowy

Eugeniusz Najlepszy

AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU



BIZNES

MIĘDZYNARODOWY

a

INTERNACJONALIZACJA

GOSPODARKI

NARODOWEJ

Redaktor naukowy

Eugeniusz Najlepszy

 POZNAŃ 2005

Komitet Redakcyjny

*Ryszard Barczyk, Bogusław Guzik, Andrzej Korzeniowski, Marek Ratajczak,
Antoni Sobczak (sekretarz), Jan Sobiech, Halina Szulce (przewodnicząca)*

Recenzent

Bohdan Jeliński

Koordynator naukowy

Robert Szczepański

Referaty wydrukowano w wersji przedstawionej przez Autorów

Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Poznań 2005

ISBN 83-7417-121-9

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. (0-61) 854 31 54, 854 31 55, fax 854 31 59

www.wydawnictwo-ae.pl, e-mail: info@wydawnictwo-ae.pl

Adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 60-967 Poznań

ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU,

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. (061) 854-38-05, 854-38-06

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	7
I. BIZNES MIĘDZYNARODOWY – FORMY I METODY DZIAŁANIA W ZRÓŻNICOWANYCH WARUNKACH KONKURENCJI MIĘDZY- NARODOWEJ	
Elżbieta Małgorzata Jagiello Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski i jej pomiar przy zastoso- waniu analizy czynnikowej	13
Magdalena Śliwińska Dylematy polityki konkurencji Unii Europejskiej	26
Magdalena Stawicka Konkurencyjność, atrakcyjność i ryzyko inwestycyjne Polski na tle innych krajów Europy Środkowowschodniej	38
Rafał Śliwiński Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1919–2002 i jego wkład w handel zagraniczny	48
Grażyna Wojtkowska-Łodej Determinanty rozwoju regionalnego i globalnego. Przypadek energii.....	59
Milena Ratajczak Analiza rynku wyrobów mleczarskich w Polsce w obliczu przystąpienia do Unii Europejskiej	68
Ewa Mińska-Struzik Międzynarodowa wymiana handlowa produktami technologii informatycznych – specyfikacja i implikacje.....	77
Hubert Igliński, Maciej Szymczak Technologiczne aspekty funkcjonowania łańcuchów dostaw – ujęcie międzyna- rodowe.....	85
Elżbieta Golemska Logistyka międzynarodowa w biznesie międzynarodowym.....	95

Danuta Marciniak-Neider Uwarunkowania rozwoju transportu w krajach alpejskich	107
Janusz Neider Żegluga morska bliskiego zasięgu	117
 II. ZRÓŻNICOWANIE WSPÓŁCZESNEJ POLITYKI GOSPODARCZEJ I ZAGRANICZNEJ Z PERSPEKTYWY ROZWOJU GLOBALIZACJI	
Antoni Makać Globalizacja a handel międzynarodowy – uwagi ogólne	131
Mirosława Malinowska Globalizacja – szansa czy zagrożenia dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych – wyniki badań ekspertów	136
Agnieszka Skowrońska Globalizacja a polityka przemysłowa	145
Janusz Kornecki Perspektywy delokalizacji działalności produkcyjnej poza Europę w opinii europejskich ekspertów	156
Urszula Opacka Wpływ procesów integracji i globalizacji rynków finansowych na usługi bankowości inwestycyjnej	164
Bogusława Drelich-Skulska Wpływ japońskiego kryzysu gospodarczego na reformy strukturalne w Japonii	172
Bogdan Buczkowski Polityka wspierania wymiany gospodarczej krajów ASEAN	180
 III. PROCESY INTERNACJONALIZACJI – KORPORACJE MIĘDZY- NARODOWE – STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW – KONKURENCYJ- NOŚĆ MIĘDZYNARODOWA	
Tadeusz Sporek Korporacje transnarodowe jako podmioty współczesnej gospodarki światowej	193
Beata Stępień Struktury przedsiębiorstw międzynarodowych w świetle nowego instytucjonalizmu w teorii organizacji	204
Dorota Simpson Zarządzanie wiedzą w korporacjach transnarodowych	216
Małgorzata Stawicka Przeciwdziałanie kryzysom – wnioski dla przedsiębiorstw międzynarodowych	226

Radosław Koszewski Teoretyczny model funkcjonowania konsorcjum eksportowego	234
Magdalena Rosińska Sieci biznesowe jako forma integracji w celu optymalizacji warunków działania na rynku globalnym – ujęcie teoretyczne.....	243
Aleksandra Hauke Typologia oraz kierunki przepływu wiedzy wewnątrz powiązania sieciowego działającego na rynku zagranicznym	254
Tomasz Gołębiowski Możliwości czołowej rywalizacji polskich przedsiębiorstw z korporacjami międzynarodowymi.....	266
Jerzy Czupiał Wpływ konkurencji na strategię przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	281
Karolina Olszanowska Determinanty strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa na etapie wyboru rynku zagranicznej ekspansji	291
Marzanna Witek-Hajduk Inwestycje jako forma wejścia przedsiębiorstw na rynek Federacji Rosyjskiej.....	303
Magdalena Markiewicz Rozwój rynku fuzji i przejęć w Europie Środkowowschodniej – determinanty szóstej fali fuzji i przejęć.....	315
Barbara Mikołajczyk Cele i strategię działania polskich przedsiębiorstw w perspektywie roku 2008 – wyniki badań	325
Przemysław Skulski Kształtowanie polityki cenowej na rynkach międzynarodowych	336
Renata Winkler Zagadnienia kadrowe w kontekście internacjonalizacji rynków pracy	346
Wanda Karpińska-Mizelińska, Tadeusz Smuga Wpływ pomocy publicznej na konkurencyjność przedsiębiorstw.....	355
Marian Gorynia, Małgorzata Bartosik-Purgat, Barbara Jankowska, Radosław Owczarzak Dominujące postawy strategiczne firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych.....	365
Patryk Gałuszka, Janusz Zrobek Wpływ nowoczesnych technologii na działalność firm fonograficznych	378
Anna M. Zarzycka Internacjonalizacja polskiej branży meblarskiej	389

IV. MIĘDZYNARODOWE RYNKI FINANSOWE

Jan Rymarczyk Rozwój globalnych rynków finansowych na przełomie wieków	399
Aurelia Bielawska Ryzyko kraju i instrumenty jego ograniczania	408
Janusz Bilski Ocena skuteczności tzw. pośrednich reżimów kursowych.....	416
Tomasz Michałowski Problematyka uwarunkowania pomocy kredytowej MFW oraz efektywności programów dostosowawczych tej organizacji.....	425
Gabriela Łukasik, Małgorzata Lipowicz Wpływ globalizacji rynków finansowych na politykę pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorstwa	436
Konrad Sobański Ocena stabilności deficytu na rachunku obrotów bieżących – podejście bezpośrednie i pośrednie.....	447
Małgorzata Janicka Liberalizacja przepływów kapitału w krajach Unii Europejskiej na tle ewolucji światowego systemu walutowego	458
Joanna Żabińska Sektor finansowy w nowych krajach Unii Europejskiej i jego znaczenie w finansowej intermediacji i transmisji impulsów polityki pieniężnej	468
Eugeniusz Gostomski Integracja rynku papierów wartościowych w Unii Europejskiej.....	479
Grzegorz Paluszak Kontrowersje wokół polityki fiskalnej w strefie euro	488
Andrzej Wieczorkiewicz, Katarzyna Dąbrowska-Gruszczyńska, Marcin Gruszczyński Perspektywy integracji walutowej Polski w ramach Europejskiego Systemu Walutowego	498
Joanna Bednarz Rozwój detalicznego rynku usług bankowych po akcesji Polski do Unii Europejskiej na przykładzie małych i średnich przedsiębiorstw	518
Aleksandra Ruchniewicz Rozwój światowego rynku kwitów depozytowych w latach 1993–2004.....	525

Marian Gorynia
Małgorzata Bartosik-Purgat
Barbara Jankowska
Radosław Owczarzak
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

DOMINUJĄCE POSTAWY STRATEGICZNE FIRM POLSKICH WOBEC EKSPANSJI INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH*

1. Wprowadzenie

Coraz większe otwieranie się gospodarki polskiej na różne formy współpracy gospodarczej z zagranicą rodzi pytanie o to, jak – wobec postępującej ekspansji i presji konkurencyjnej ze strony firm zagranicznych – zachowują się, mogą się zachowywać i powinny zachowywać się firmy lokalne. Literatura na ten temat nie jest szczególnie bogata; autorzy publikacji ogniskują zazwyczaj uwagę na zachowaniach firm dokonujących ekspansji, a firmy, których ta ekspansja dotyczy, są zazwyczaj traktowane jako drugorzędni aktorzy, którym poświęca się mniej zainteresowania.

Celem artykułu jest syntetyczna prezentacja głównych koncepcji literaturowych dotyczących zachowań firm lokalnych w obliczu ekspansji inwestorów zagranicznych oraz przedstawienie wyników badań empirycznych zachowań polskich przedsiębiorstw poddanych presji ze strony zagranicznych konkurentów.

2. Typologie strategii firm lokalnych wobec zagranicznych wchodzących – przegląd literatury

Zachowania przedsiębiorstw lokalnych wobec ekspansji inwestorów zagranicznych można analizować pod kątem różnych kryteriów. W zestawie typologii strategii, które zdaniem autorów są w tym względzie pomocne należy wymienić:

- koncepcję podziału strategii ze względu na stosunek do konkurencji według Dichtla i Issinga;
- macierz strategii firm lokalnych według Dawara i Frosta;

* Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego Komitetu Badań Naukowych pt. *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych* (nr 2 H02D 011 24).

- typologię zachowań firm lokalnych według Goryni i Wolniaka;
- koncepcję strategii logistycznych dla biznesu globalnego według Coopera.

2.1. Koncepcja podziału strategii ze względu na stosunek do konkurencji według Dichtla i Issinga

Każda firma realizuje jakąś strategię w stosunku do konkurentów. Prezentowany w tym miejscu podział strategii nie dokonuje rozróżnienia na rywali pochodzenia zagranicznego i konkurentów krajowych, ale wymienione typy strategii mogą się oczywiście w szczególnym przypadku odnosić do konkurentów zagranicznych. Podział ten ma także charakter uniwersalny w tym sensie, że wyróżnione typy strategii mogą odnosić się zarówno do firm zagranicznych dokonujących ekspansji na rynku polskim, jak i do firm lokalnych, na które ta ekspansja wywiera wpływ.

Najważniejsze zdaniem Dichtla i Issinga¹ strategię konkurencji z punktu widzenia traktowania innych firm przedstawiono w Tabeli 1.

2.2. Typologia strategii według Dawara i Frosta

Koncepcja uporządkowania strategii firm lokalnych zaproponowana przez Dawara i Frosta ma zarówno walory diagnostyczne, jak i prognostyczne oraz aplikacyjne – można bowiem na jej podstawie budować propozycje konkretnych strategii dla firm.

Firmy lokalne mają do wyboru kilka możliwych strategii działania wobec ekspansji korporacji międzynarodowych na ich rynkach. Dawar i Frost² zaproponowali macierz możliwości, przed którą stoi firma lokalna rozważająca sposób zachowania się wobec zagranicznych gigantów dokonujących ekspansji na jej rynku macierzystym. Zdaniem Dawara i Frosta sposób zachowania się firmy lokalnej wobec ekspansji silnych zasobowo i kompetencyjnie korporacji międzynarodowych zależy od układu dwóch zmiennych: presji globalizacyjnej w danej branży oraz podatności zasobów danej firmy na transfer w skali międzynarodowej. Cztery możliwe strategie przedstawiono na Rysunku 1.

¹ E. Dichtl, O. Issing, *Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft*, Deutscher Instituts-Verlag 1984; za: Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN 1995.

² N. Dawar, T. Frost, *Competing with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, „Harvard Business Review”, March-April 1999, s. 119–129.

Tabela 1

Typologia strategii według Dichtla i Issinga

Typ strategii	Istota	Adresaci	Korzyści	Niekorzyści
Strategia walki	Dążenie do zdominowania rywali rynkowych – poprawa pozycji konkurencyjnej bądź utrzymanie dotychczasowej pozycji (wówczas porozumienia z rywalami)	Przedsiębiorstwa z silnym potencjałem konkurencyjnym, działające na atrakcyjnym rynku	Szansa na zajęcie pozycji lidera	Duże koszty
Strategia imitacji	Naśladowanie wybranych działań konkurentów, (kreatywna imitacja, wczesna imitacja, elastyczna adaptacja, imitacja na zlecenie, późna imitacja)	Przedsiębiorstwa ze słabszym potencjałem konkurencyjnym, ale działające w atrakcyjnych branżach	Ograniczenie ryzyka i kosztów badań marketingowych. Uczenie się od najlepszych	Utrata tożsamości na rynku
Strategia luk rynkowych	Dwa typy strategii luk rynkowych: typ imitacyjny – wejście w segmenty opuszczone przez firmy-innowatorów, którzy przesunęli swoje zainteresowanie na produkcję dóbr bardziej nowoczesnych. Typ drugi – strategie innowacyjne – aktywne poszukiwanie, a nawet wspieranie działań promocyjnych powstawania nowych potrzeb nabywców.	Firmy funkcjonujące na rynku stwarzającym pewne szanse, ale niedysponujące wystarczającymi zasobami, aby móc na nim konkurować.	Utrzymanie się na rynku, dzięki zajęciu bezpiecznej – chronionej pozycji w niszy rynkowej.	Wybrana nisza może okazać się nierentowna
Strategia wycofania się z rynku	Żniwa, dezinvestycje, porzucenie branży.	Przedsiębiorstwa funkcjonujące na nieatrakcyjnych rynkach i dysponujące słabym potencjałem konkurencyjnym.	Szansa na maksymalizację zwrotu nakładów inwestycyjnych – sprzeżenie zakładu.	Zakończenie aktywności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E.Dichtl, O.Issing, *Exports*.

Presja na globalizację sektora	silna	SPRYCIARZ	RYWAL
	słaba	OBROŃCA	BUDOWNICZY
		Dostosowane lokalnie	Przenoszone za granicę
		Atuty konkurencyjne lokalnej firmy	

Rysunek 1. Pozycja konkurencyjna lokalnych firm w krajach transformujących gospodarki

Źródło: Dawar N., Frost T., *Competing with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, Harvard Business Review, March-April 1999, s. 122

2.3. Typologia zachowań firm lokalnych według Goryni i Wolniaka

Wyniki obserwacji zachowań firm polskich wobec wejść podmiotów zagranicznych na polski rynek, pozwoliły na wypracowanie jeszcze jednej typologii strategii firm lokalnych wobec ekspansji inwestorów zagranicznych. Gorynia, Wolniak³ wskazują, że w przypadku polskich przedsiębiorstw daje się zauważyć cztery dominujące zachowania strategiczne.

2.4. Koncepcja strategii logistycznych dla biznesu globalnego według Coopera – uwarunkowanie strategii firm lokalnych przez zachowania korporacji międzynarodowych

Na bardzo istotny aspekt strategii realizowanych przez firmy lokalne zwrócił uwagę Cooper⁴. Autor ten rozpatruje kwestię strategii firm lokalnych przez pryzmat ich możliwego udziału w globalnych łańcuchach dostaw, których archi-

³ M. Gorynia, R. Wolniak, *Foreign Direct Investment and Competition Strategies of Domestic Firms in Poland*, w: *Foreign Direct Investment in a Transition Economy. The Polish Case*, red. M. Weresa, School of Slavonic and East European Studies – University College London 2000.

⁴ J. Cooper, *Logistics Strategies for Global Business*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, Vol. 23, No.4 1993, UK; za: K. Rutkowski, *Zintegrowane łańcuchy dostaw jako wiodące logistyczne narzędzie konkurencji na rynkach globalnych przełomu wieków*, w: *Trans 99. Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999.

tektami i liderami są firmy realizujące strategie globalne. W jego ujęciu rola firm lokalnych w dużym stopniu zależy od tego, jakie rozwiązania przyjmują korporacje międzynarodowe w zakresie organizacji produkcji i zaopatrzenia. Zarysowane się możliwości przedstawiono na Rysunku 2.

Tabela 2

**Typy zachowań firm lokalnych
według Goryni i Wolniaka**

Typ strategii	Adresaci/Istota
„Narodowy lider”	Firmy z branż z oligopolistyczną strukturą rynku (z udziałem firm krajowych) lub z branż, doświadczających konsolidacji i fuzji, prowadzących do powstania holdingów oraz/lub aliansów strategicznych.
Agresywna obrona	Agresywna walka o udziały w rynku. Składniki strategii: podniesienie poziomu jakości swoich wyrobów i usług, zmiany dostosowujące marketing firm krajowych do standardów zagranicznych konkurentów.
Kooperacja (lokalny kooperant)	Zasada postępowania – jeżeli nie jest się w stanie skutecznie konkurować z firmami zagranicznymi, to lepiej dołączyć lub związać się z nimi nawet za cenę zachowania mniejszościowych udziałów i odgrywania marginesowej roli w zarządzaniu firmą lub spełniania roli wyłącznie współwłaściciela pasywnego. Odmiany: (1) przejęcie/wykup firmy krajowej; (2) utworzenie wspólnego przedsięwzięcia (joint venture) firmy zagranicznej z polską, w którym firma polska zachowuje udział mniejszościowy; (3) łączenie się z zagranicznymi konkurentami w formie zawierania kontraktów, które zbliżone są bardziej do aliansów i koalicji niż do fuzji i wspólnych przedsięwzięć.
Lobbying i budowanie nierynkowych barier wejścia (lokalny lobbysta)	Strategia konkurowania nastawiona na nie dopuszczanie zagranicznych firm do polskiego rynku lub ograniczanie ich możliwości funkcjonowania na tym rynku tak długo, jak jest to możliwe. Realizowana jest przez podejmowanie prób wywierania bezpośredniego lub pośredniego (poprzez partie polityczne i inne grupy nacisku) wpływu na tworzenie nowych lub utrzymanie istniejących barier celnych i poza celnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Gorynia, R. Wolniak, *Foreign Direct Investment and Competition Strategies of Domestic Firms in Poland*, w: *Foreign Direct Investment in a Transition Economy. The Polish Case*, red. M. Weresa, School of Slavonic and East European Studies – University College London 2000

KLONY	skoncentrowana/ skoncentrowana	skoncentrowane	Duża rola firm lokalnych – zaopatrzenie bazuje na dostawcach miejscowych.
NIEOSIGALNI	skoncentrowana/ rozproszona	rozproszone	Ograniczona rola firm lokalnych. Firmy lokalne – dostawcy niektórych komponentów, materiałów, podzespołów do produkcji, rygorystyczne kryteria selekcji firm lokalnych jako dostawców.
BARONOWIE	skoncentrowana/ rozproszona	skoncentrowane	Brak lub bardzo ograniczona rola firm lokalnych. Sporadycznie dochodzi do dostaw zaopatrzeniowych od firm lokalnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Cooper, *Logistics Strategies for Global Business*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, Vol. 23, No.4, UK; za K. Rutkowski, *Zintegrowane łańcuchy*.

3. Wyniki badań empirycznych

3.1. Metoda i próba badawcza

Badanie empiryczne, dotyczące strategii firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2004 roku wśród polskich przedsiębiorstw z branży spożywczej, budowlanej oraz motoryzacyjnej. Badane firmy w większości mają swoje siedziby w województwach: wielkopolskim, zachodniopomorskim oraz pomorskim. Głównym kryterium doboru jednostek do próby było pochodzenie kapitału, które miało znaczący wpływ na realizację zamierzonego celu, a także wyrażenie zgody na chęć uczestnictwa w badaniu (z tego wynika także metoda doboru próby).

Przy doborze przedsiębiorstw w badaniu wykorzystano najbardziej typowy przypadek nielosowego doboru próby – dobór celowy, który polegał na dość formalnym i subiektywnym wyborze jednostek do próby, w nadziei uzyskania najszerszych i najpełniejszych informacji. Z zastosowanej metody doboru próby wynikają konsekwencje związane z interpretacją uzyskanych rezultatów. Wielkość (77 firm) oraz metoda doboru próby świadczą o jej małej reprezentatywności. Wyniki badania nie mogą być zatem uogólniane dla całej populacji, lecz charakteryzują one jedynie sytuację w badanej grupie przedsiębiorstw. Największą grupę stanowiły firmy należące do branży budowlanej (40,26%), następnie spożywczej (31,17%) i motoryzacyjnej (28,57%). Pod względem wielkości zatrudnienia większość próby należy do grupy małych i średnich przedsiębiorstw.

Badana grupa przedsiębiorstw to przede wszystkim przedsiębiorstwa polskie, ze stuprocentowym udziałem kapitału polskiego w strukturze własnościowej. Polskie firmy stanowią 92,2% całej grupy. Nie jest to jednak w żadnym wypadku odzwierciedlenie sytuacji panującej na rynku polskim. Głównym celem projektu było bowiem zbadanie zachowań polskich firm wobec ekspansji

inwestorów zagranicznych, stąd do próby zostały dobrane w większości przedsiębiorstwa polskiego pochodzenia. Znalazło się w niej także pięć firm z większościowym udziałem kapitału zagranicznego istniejących w statystykach jeszcze niedawno jako firmy polskie. Jednak w niedalekiej przeszłości przedsiębiorstwa te znalazły inwestorów zagranicznych, którzy wnieśli w strukturę własnościową obcy kapitał. Obecnie funkcjonują one na rynku już jako firmy zagraniczne.

Ze względu na to, iż jednostki próby to przedsiębiorstwa reprezentowane przez przedstawicieli wyższego kierownictwa (podmioty badania), w badaniu zastosowano metodę pogłębionego wywiadu indywidualnego, przy wykorzystaniu kwestionariusza stanowiącego podstawowe narzędzie badawcze podczas rozmowy.

3.2. Realizowane i planowane działania przystosowawcze

Badania empiryczne zmierzały do zidentyfikowania występujących wśród polskich przedsiębiorstw zachowań w stosunku do zagranicznych wchodzących. Kwestii tej było poświęcone w szczególności pytanie, w którym skoncentrowano się na realizowanych i planowanych działaniach przystosowawczych, jakie polskie firmy podejmują i zamierzają w ciągu najbliższych 3 lat podejmować w obliczu wejść na ich rynek zagranicznych konkurentów oraz firm z branż pokrewnych i wspierających.

Możliwe odpowiedzi to: realizujemy/planujemy podjęcie/intensyfikację tego rodzaju działań (R/P), nie wdramy/ nie planujemy żadnych inicjatyw w tym kierunku (NW) oraz realizujemy/planujemy podjęcie/intensyfikację działań w kierunku przeciwnym (P). Wykorzystane skróty oznaczają: LW – liczba wskazań oraz % – odsetek ogółu wskazań dla całej badanej populacji).

Wśród przebadanych firm z trzech branż łącznie, 14 z 35 strategicznych posunięć, o które pytano było aktualnie realizowane przez ponad połowę firm. Najczęściej realizowane działania przystosowawcze to: doskonalenie produktów i związanych z nimi usług tak, aby wyróżniały się na tle oferty rynkowej konkurentów i jak najlepiej zaspokajały potrzeby poszczególnych klientów lub grup klientów (73,68%), wykorzystanie Internetu do reklamy, promocji i sprzedaży (73,33%), dokładne określenie celu, do jakiego firma dąży w walce konkurencyjnej na rynku (71,62%), programy mające na celu obniżanie kosztów (69,74%), wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i/lub innych (66,67%), dostosowywanie jakości nowo wprowadzanego produktu do potrzeb wybranych segmentów rynku (64,86%), opanowanie umiejętności szybkiego i trafnego przewidywania zmian na rynku i postępowania konkurencji (64,47%) oraz koncentracja na rozbudowie i poprawie konkurencyjności w zakresie tych ogniw łańcucha wartości, w których firma posiada lub może posiadać przewagę konkurencyjną bazującą na jej lokalnych zasobach (np. sieć dystrybucji lub sieć serwisowa) (60%).

Rozkład popularności występowania deklarowanych działań za trzy lata nie odbiega zasadniczo od sytuacji obecnej, choć 33 na 35 badanych działań ma być

podejmowane częściej. Dynamikę wzrostu przekraczającą dziesięć punktów procentowych w okresie najbliższych trzech lat zadeklarowano dla 14 rodzajów działań strategicznych.

Najwięcej przedsiębiorstw podejmie: szkolenie pracowników w zakresie znajomości rynków zagranicznych i języków obcych (wzrost o 20,81%), rozwinięcie umiejętności prowadzenia monitoringu i prognozowania zmian otoczenia firmy w skali międzynarodowej (wzrost o 20,51%), opracowanie/zmianę wizji dotyczącej funkcjonowania firmy w przyszłości (sens istnienia firmy, główne rynki i produkty oraz model działalności) i nadanie jej charakteru międzynarodowego (globalnego) (wzrost o 19,88%), zwiększenie nakładów na reklamę, modernizację opakowań i rozwijanie sieci dystrybucji (wzrost o 19,6%), szersze korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych/firm doradczych (wzrost o 18,17%), wprowadzenie/rozszerzenie zakresu wykorzystania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie (wzrost o 16,74%), wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i/lub innych (wzrost o 16,66%) oraz założenie własnej(-ych) filii zagranicznej(-ych) (wzrost o 15,43%).

Jednakże większość badanych firm koncentruje się tylko na niektórych z nich. Analiza najczęściej realizowanych przez badane firmy działań przystosowawczych wskazuje, jakie strategie przystosowawcze (SP) próbują stosować badane podmioty (Tabela 4).

Tabela 4

**Realizowane przez badane firmy działania przystosowawcze
a typ strategii przystosowawczej**

Pojedyncze działania przystosowawcze	Strategia przystosowawcza
<p>Doskonalenie produktów i związanych z nimi usług tak, aby wyróżniały się na tle oferty rynkowej konkurentów i jak najlepiej zaspokajały potrzeby poszczególnych klientów lub grup klientów.</p> <p>Wykorzystanie Internetu do reklamy, promocji i sprzedaży.</p> <p>Programy mające na celu obniżenie kosztów.</p> <p>Wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i/lub innych</p>	AGRESYWNA OBRONA
Dokładne określenie celu, do jakiego firma dąży w walce konkurencyjnej na rynku.	WALKA
Opanowanie umiejętności szybkiego i trafnego przewidywania zmian na rynku i postępowania konkurencji.	KREATYWNA IMITACJA
Dostosowywanie jakości nowo wprowadzanego produktu do potrzeb wybranych segmentów rynku	ELASTYCZNA ADAPTACJA
Koncentracja na rozbudowie i poprawie konkurencyjności w zakresie tych ogniw łańcucha wartości, w których firma posiada lub może posiadać przewagę konkurencyjną bazującą na jej lokalnych zasobach (np. sieć dystrybucji lub sieć serwisowa)	SPRYCIARZ

Tabela 5

Realizowane i planowane działania strategiczne przez ogół badanych przedsiębiorstw

Realizowane i planowane działania strategiczne	Obecnie						Za 3 lata					
	R/P		NW		P		R/P		N ^w		P	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Dokładne określenie celu, do jakiego firma dąży w walce konkurencyjnej na rynku	53	71,62	21	28,38	0	0,00	57	79,17	15	20,83	0	0,00
Ustalenie słabych punktów konkurentów (błędów, przyzwyczajęń itp.)	43	56,58	33	43,42	0	0,00	47	63,51	27	36,49	0	0,00
Zgromadzenie zasobów koniecznych dla skutecznego zaatakowania słabego punktu przeciwnika/konkurentów	27	35,53	49	64,47	0	0,00	36	48	39	52	0	0,00
Opanowanie umiejętności szybkiego i trafnego przewidywania zmian na rynku i postępowania konkurencji	49	64,47	26	34,21	1	1,32	58	77,33	17	22,67	0	0,00
Dążenie do szybkiego imitowania rozwiązań technicznych i działań marketingowych wprowadzanych przez lidera	38	50	37	48,68	1	1,32	43	57,33	31	41,33	1	1,33
Dążenie do możliwie szybkiego podjęcia produkcji nowych produktów (np. przez zakup licencji lub know-how)	28	37,84	46	62,16	0	0,00	37	50,68	36	49,32	0	0,00
Dostosowywanie jakości nowo wprowadzanego produktu do potrzeb wybranych segmentów rynku	48	64,86	26	35,14	0	0,00	52	70,27	21	28,38	1	1,35
Przetwarzanie surowców i półproduktów na podstawie wskazań firmy zlecającej, która sprzedaje je pod swoją marką	25	33,78	46	62,16	3	4,05	32	43,84	38	52,05	3	4,11
Wprowadzanie usprawnień do produktów, które są już w fazie dojrzałości cyklu życia na rynku	41	55,41	31	41,89	2	2,70	44	60,27	27	36,99	2	2,74
Aktywne poszukiwanie i/lub działania promocyjne dla wykreowania nowych potrzeb nabywców i/lub znalezienia luk na rynku, gdzie konkurencja jest mniejsza	38	50,67	37	49,33	0	0,00	46	62,16	28	37,84	0	0,00
Wyjście z branży	3	4	51	68	21	28,00	3	4,05	49	66,22	22	29,73
Podporządkowanie się korporacji międzynarodowej	4	5,4	59	79,73	11	14,86	10	13,7	49	67,12	14	19,18
Zwrócenie się do rządu o wprowadzenie narzędzi ochronnych	8	10,81	61	82,43	5	6,76	12	16,44	56	76,71	5	6,85
Koncentracja na zaspokajaniu potrzeb nabywców, dla których istotniejsza jest specyfika lokalna, niż zunifikowane globalne marki	31	40,79	43	56,50	2	2,63	33	44	40	53,33	2	2,67
Podjęcie ekspansji na ograniczoną skalę na wybrany(-ne) rynki, o zbliżonej charakterystyce do rynku macierzystego (pod względem preferencji konsumentów, kanałów dystrybucji, regulacji prawnych położenia geograficznego itp.)	26	34,21	49	64,47	1	1,32	36	48	38	50,67	1	1,33
Koncentracja na rozbudowie i poprawie konkurencyjności w zakresie tych ogniw łańcucha wartości, w których firma posiada lub może posiadać przewagę konkurencyjną bazującą na jej lokalnych zasobach (np. sieć dystrybucji lub sieć serwisowa)	45	60	30	40	0	0,00	50	67,57	24	32,43	0	0,00

cd. tabeli 5

Dostarczanie produktów komplementarnych w stosunku do oferty korporacji międzynarodowych	25	35,21	46	64,79	0	0,00	30	42,86	39	55,71	1	1,43
Adaptacja produktów oferowanych przez korporacje międzynarodowe do lokalnych gustów	17	23,94	53	74,65	1	1,41	21	30	48	68,57	1	1,43
Produkcja komponentów do produktu wytwarzanego przez korporacje międzynarodową	14	19,72	56	78,87	1	1,41	16	23,19	52	75,36	1	1,45
Dążenie do zostania przywódcą w międzynarodowej sieci wytwórców i dostawców komponentów	4	5,263	71	93,42	1	1,32	8	10,96	65	89,04	0	0,00
Wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i/lub innych	50	66,67	25	33,33	0	0,00	60	83,33	12	16,67	0	0,00
Zwiększenie nakładów na reklamę, modernizację opakowań i rozwijanie sieci dystrybucji	38	50,67	37	49,33	0	0,00	52	70,27	22	29,73	0	0,00
Rozwinięcie umiejętności prowadzenia monitoringu i prognozowania zmian otoczenia firmy w skali międzynarodowej	29	38,16	46	60,53	1	1,32	44	58,67	30	40	1	1,33
Opracowanie/zmiana wizji dotyczącej funkcjonowania firmy w przyszłości (sens istnienia firmy, główne rynki i produkty oraz model działalności) i nadanie jej charakteru międzynarodowego (globalnego)	27	35,53	48	63,16	1	1,32	41	55,41	31	41,89	2	2,70
Decentralizacja procesów planistycznych, decyzyjnych i kontrolnych mająca na celu szersze wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników	31	41,89	43	58,11	0	0,00	38	52,05	35	47,95	0	0,00
Szersze korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych/firm doradczych	17	22,37	55	72,37	4	5,26	30	40,54	40	54,05	4	5,41
Zawężenie asortymentu produktów	8	10,67	47	62,67	20	26,67	8	10,81	43	58,11	23	31,08
Dokonanie selekcji nabywców o strategicznym znaczeniu i otoczenie ich szczególną opieką	34	45,33	37	49,33	4	5,33	40	54,05	30	40,54	4	5,41
Założenie własnej (-ych) filii zagranicznej(-ych)	8	10,96	62	84,93	3	4,11	19	26,39	50	69,44	3	4,17
Programy mające na celu obniżanie kosztów	53	69,74	23	30,26	0	0,00	63	84	12	16	0	0,00
Programy mające na celu doskonalenie produktów i związanych z nimi usług tak, aby wyróżniały się na tle oferty rynkowej konkurentów i jak najlepiej zaspokajały potrzeby poszczególnych klientów lub grup klientów	56	73,68	19	25	1	1,32	60	80	14	18,67	1	1,33
Zwiększanie nakładów na działalność badawczo-rozwojową	27	35,53	49	64,47	0	0,00	35	46,67	40	53,33	0	0,00
Wprowadzenie/rozszerzenie zakresu wykorzystania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie	42	55,26	34	44,74	0	0,00	54	72	21	28	0	0,00
Wykorzystanie Internetu do reklamy, promocji i sprzedaży	55	73,33	20	26,67	0	0,00	61	82,43	13	17,57	0	0,00
Szkolenie pracowników w zakresie znajomości rynków zagranicznych i języków obcych	30	40	45	60	0	0,00	45	60,81	29	39,19	0	0,00

4. Wnioski i zalecenia dla przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania uwidaczniają, że rzeczywista strategia przystosowawcza jest swego rodzaju hybrydą kilku podstawowych jej typów, choć uzasadnione jest także stwierdzenie, iż przeważającą postawą strategiczną firm lokalnych jest agresywna obrona (Tabela 4). Strategia ta eksponuje znaczenie jakości i działań marketingowych dla sukcesu firmy. Zaleceniem pod adresem badanych firm oraz pozostałych charakteryzujących się podobnym nastawieniem do konkurentów, jest więc świadome i konsekwentne wdrażanie orientacji marketingowej, a więc podporządkowanie procesu zarządzania przedsiębiorstwem potrzebom rynku i ciągle dostosowywanie produktów i usług do potrzeb klienta, tak aby w możliwie najwyższym stopniu go zadowolić. Ważne jest, aby zrobić to szybciej niż konkurenci. Firma obserwując rozwój trendów na rynku powinna również kreować nowe potrzeby u klientów. Niektórzy znawcy problemu postulują nawet, aby przedsiębiorstwo odwróciło łańcuch tworzenia wartości i nie zaczynało analizy od swoich aktywów – zasobów i kompetencji, ale od potrzeb i priorytetów klientów⁵.

Agresywnym postawom obronnym badanych firm towarzyszy przychylny stosunek do imitacji. Szczególnie pozytywnie należy oceniać tzw. kreatywną imitację. Czy jednak firmy lokalne powinny poprzestawać na imitacji? Imitacja jest rozwiązaniem dobrym w sytuacji, gdy przedsiębiorstwom wciąż jeszcze brakuje zasobów i kompetencji na poziomie rywali zagranicznych. Natomiast stanem pożądanym, do którego warto zmierzać, jest zastępowanie imitacji innowacjami. Firmy lokalne, choć ze słabszym potencjałem konkurencyjnym muszą podobnie, jak lepiej wyposażone w aktywa przedsiębiorstwa zagraniczne, mieć świadomość zmian, jakie dokonują się w ich branżach, a które wiążą się z zjawiskiem określanym mianem migracji wartości lub migracji biznesu⁶. Migracja wartości objawia się wychodzeniem firm poza swoje tradycyjne branże i wkroczeniem w nowe obszary aktywności⁷.

Literatura

Cooper J., *Logistics Strategies for Global Business*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, Vol. 23, No.4 1993; za: K. Rutkowski, *Zintegrowane łańcuchy dostaw jako wiodące logistyczne narzędzie konkurencji na rynkach globalnych przełomu wieków*, w: Trans 99. *Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999.

⁵ A.J. Slywotzky, A.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 35–36.

⁶ G. Müller-Stewens, Ch. Lechner, *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003, s. 405.

⁷ D. Heuskel von, *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen*, Frankfurt, New York 1999, s. 32.

- Dawar N., Frost T., *Competing with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, „Harvard Business Review”, March-April 1999, ss. 119–129.
- Dichtl E., Issing O., *Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft*, Deutscher Instituts-Verlag 1984; za: A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN 1995.
- Gorynia M., Wolniak R., *Foreign Direct Investment and Competition Strategies of Domestic Firms in Poland*, w: *Foreign Direct Investment in a Transition Economy. The Polish Case*, red. M. Weresa, School of Slavonic and East European Studies – University College London 2000.
- Heuskel von D., *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen*, Frankfurt, New York 1999.
- Müller-Stewens G., Lechner Ch., *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.