

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

W numerze m.in.:

Jerzy TRZCENIECKI

Wykład Doktoranta:

Nauka organizacji i zarządzania

– garść refleksji

Marian GORYNIA, Barbara JANKOWSKA,

Radosław OWCZARZAK,

Małgorzata BARTOSIK-PURGAT

Strategie firm polskich wobec ekspansji

inwestorów zagranicznych...

Aleksander GWIAZDA

Ważony wykres Ishikawy

jako narzędzie zarządzania

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

PAN

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Uniwersytetu Ekonomicznego

Wpł. 13. PAZ. 2005

w Poznaniu

SPIS TREŚCI

Jerzy TRZCENIECKI

- Wykład Doktoranta: Nauka organizacji i zarządzania – garść refleksji 3
Dr h.c. Presentation: Organization and Management Science – a Bunch of Reflections..... 8

**Marian GORYNIA, Barbara JANKOWSKA, Radosław OW CZARZAK,
 Małgorzata BARTOSIK-PURGAT**

- Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych – znaczenie kontekstu
 branżowego – ujęcie empiryczne 9
Strategies of Polish Corporations Confronted with Foreign Invaders' Expansion
– The Significance of the Industry Context – An Empirical Approach 26

Adam MARSZAŁEK

- Proces tworzenia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa..... 27
The Company's Core Competences Development Process..... 41

Joanna KRYGIER

- Technologie informacyjne w procesach dystrybucji z wykorzystaniem sieci Internet.
 Analiza efektów wdrożenia internetowego systemu sprzedaży na rynku przedsiębiorstw
 w małej firmie komputerowej 43
Information Technology in Distribution Processes Using the Internet. An Analysis
of the Effects of the Internet Distribution System Implementation in a Small IT Company 56

Aleksander GWIAZDA

- Ważony wykres Ishikawy jako narzędzie zarządzania..... 57
The Weighted Ishikawa Diagram as a Tool of Management..... 69

Łukasz SUŁKOWSKI

- Perspektywy rozumienia tożsamości organizacyjnej 71
Perspectives of Understanding of Corporate Identity 78

Paweł SZWIEC

Organizacyjne determinanty twórczości pracowników	79
<i>Organizational Determinants of Employee Creativity</i>	93

DAWNI I WSPÓŁCZEŚNI

WYBITNI AUTORZY Z DZIEDZINY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Walter N. Polakov (1879-1937)	
(<i>Marek Ćwiklicki</i>)	95

INFORMACJE

Laudacja promotorska na cześć Profesora Jerzego Trzcienieckiego	
(<i>Janusz Teczek</i>)	103
Zakres dyscyplin „Ekonomia” i „Nauki o zarządzaniu”	
w ramach dziedzin „Nauki ekonomiczne”	106
Informacja dla Autorów	111

Marian GORYNIA
Barbara JANKOWSKA
Radosław OW CZARZAK
Małgorzata BARTOSIK-PURGAT*

**STRATEGIE FIRM POLSKICH WOBEC EKSPANSJI INWESTORÓW
ZAGRANICZNYCH – ZNACZENIE KONTEKSTU BRANŻOWEGO
– UJĘCIE EMPIRYCZNE****

1. Wstęp

W niniejszym artykule autorzy relacjonują jeden z kilku obszarów wyników uzyskanych w efekcie realizacji projektu badawczego KBN. Przed przystąpieniem do zreferowania osiągniętych wyników warto w kilku zdaniach przedstawić istotę projektu.

Punkt ciężkości zainteresowań omawianego projektu badawczego stanowiły procesy konfrontacji strategii polskich firm lokalnych i firm zagranicznych wchodzących do Polski w różnych formach, ze zwróceniem szczególnej uwagi na zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Akcent położono na strategię firm lokalnych.

Badania literaturowe służyły znalezieniu odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwych strategii realizowanych przez firmy lokalne w obliczu ekspansji firm zagranicznych. Miały one wskazać i zrekonstruować dla potrzeb niniejszego projektu podstawy teoretyczne takich strategii. Innymi słowy chodziło o identyfikację i odtworzenie założeń tych teorii ekonomicznych, które zajmują stanowisko w interesującej nas sprawie oraz wyciągnięcie z nich możliwych wniosków.

W grę wchodziły tutaj następujące zagadnienia:

- ujęcie internacjonalizacji i globalizacji we współczesnych teoriach przedsiębiorstwa,

* Autorzy: prof. Marian Gorynia, Katedra Handlu Międzynarodowego, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu; dr Barbara Jankowska, Katedra Handlu Międzynarodowego, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu; dr Radosław Owczarzak, Katedra Handlu Międzynarodowego, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu; dr Małgorzata Bartosik-Purgat, Katedra Handlu Międzynarodowego, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

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

- zachowania firm lokalnych a motywy i formy zagranicznych inwestycji bezpośrednich,
- zachowania firm lokalnych a konkurencja wewnątrz branży,
- zachowania firm lokalnych a różnice kulturowe i osobliwości zachowań inwestorów zagranicznych,
- typy zachowań firm lokalnych wobec inwestorów zagranicznych.

Badania empiryczne adresowane do firm polskich (lokalnych) posłużyły do znalezienia odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzaju strategii wykorzystywanych przez firmy krajowe, które stanęły wobec wyzwań związanych z przyjęciem, a więc wyborem i realizacją określonych strategii w stosunku do strategii ekspansji firm zagranicznych na rynku polskim.

Badania empiryczne objęły:

- badania ankietowe 77 firm polskich należących do trzech branż: budowlanej, motoryzacyjnej oraz spożywczej,
- przygotowanie trzech studiów przypadku – trzy firmy polskie.

Wnioski wynikające z przeprowadzonych badań empirycznych i nawiązanie do zaleceń wynikających ze współczesnych teorii przedsiębiorstwa oraz współczesnych doktryn i teorii polityki gospodarczej pozwoliły na wskazanie strategii, które mogłyby być realizowane przez przedsiębiorstwa polskie.

Zasadniczym przedmiotem badania w empirycznej części relacjonowanego projektu badawczego były zachowania polskich przedsiębiorstw wobec pojawienia się w ich branży inwestorów zagranicznych. Poza badaniem zmian pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego, instrumentów konkurowania oraz działań strategicznych realizowanych i planowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa, przydatności i stopnia realizacji działań dla poprawy konkurencyjności z zakresu polityki gospodarczej oraz podejmowanych przez samorządy gospodarcze, kompleksowym badaniem objęto zmiany zachodzące w branżach, na skutek pojawienia się i oddziaływania inwestorów zagranicznych.

Wśród uzyskanych wyników należy zwrócić uwagę na kwestie znaczenia kontekstu branżowego dla zachowań przedsiębiorstw w obliczu ekspansji inwestorów zagranicznych. Otoczenie branżowe jest bowiem jedną z podstawowych determinant strategii podejmowanych przez firmy.

2. Charakterystyka badania empirycznego (metoda oraz próba badawcza)

Badanie empiryczne, dotyczące strategii firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2004 roku wśród polskich przedsiębiorstw z wybranych wcześniej branż (spożywczej, budowlanej oraz motoryzacyjnej). Głównym kryterium doboru jednostek do próby było pochodzenie kapitału, które miało znaczący wpływ na realizację zamie-

zonego celu, a także wyrażenie zgody na chęć uczestnictwa w badaniu (z tego wynika także metoda doboru próby – dobór celowy). Przede wszystkim chodziło o dobór przedsiębiorstw, które istniały na rynku polskim przed wejściem kapitału zagranicznego, i które musiały przyjąć jakąś strategię postępowania wobec rywali przybyłych z zagranicy.

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. Szczegółowe dane dotyczące wielkości zatrudnienia w trzech branżach przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach

Wielkość zatrudnienia	Liczba przedsiębiorstw			
	Spożywcze	Budowlane	Motoryzacyjne	Ogółem
50-99	12	20	10	42
100-249	9	7	3	19
250-499	1	2	3	6
500-999	1	2	5	8
1000 i więcej	0	0	1	1
Brak danych	1	0	0	1
Ogółem	24	31	22	77

W każdej z badanych branż przeważają przedsiębiorstwa zatrudniające do 100 pracowników, stanowią one 54,54% wszystkich badanych firm. Pod względem wielkości zatrudnienia firm należących do badanej próby charakterystyka branży spożywczej oraz budowlanej jest bardzo podobna. Przeważają w nich przedsiębiorstwa najmniejsze oraz te, w których liczba pracowników została zakwalifikowana do przedziału od 100 do 249. Większą liczbą zatrudnionych w tych dwóch branżach charakteryzują się pojedyncze firmy. Z kolei, wśród przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej dużą grupę na tle całej próby (6,49%) stanowią te, których zatrudnienie mieści się w przedziale od 500 – 999. W tej branży również znalazło się przedsiębiorstwo zatrudniające więcej niż tysiąc pracowników.

Pod względem formy prawnej 58,44% badanych firm z wszystkich branż to spółki Kodeksu handlowego, w tym 25,97% należy do branży budowlanej, 18,18% do branży spożywczej, a 14,28% do motoryzacyjnej. Drugą pod względem ilości wskazań (22,07%) jest forma prawna w postaci osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą. W tym przypadku ilości firm wykorzystują-

cych tę formę działalności są bardzo podobne bez względu na przynależność do branży. Charakter branży spożywczej i przedsiębiorstw do niej należących spowodował, iż w badanej próbie znalazły się także spółdzielnie (mleczarskie), które stanowią jednak niewielki odsetek badanej próby (3,89%). W każdej z branż odnotowano także udział przedsiębiorstw państwowych, które stanowią 7,79% w całej grupie badanych jednostek. Największy odsetek (85,71%) w badanej próbie stanowią przedsiębiorstwa prywatne bez udziału kapitału publicznego. W grupie przedsiębiorstw z branży spożywczej nie znalazła się żadna firma ze stuprocentowym udziałem kapitału publicznego w strukturze właścicielskiej, a trzy firmy wskazały na znacznie mniejszy jego odsetek. W branżach budowlanej oraz motoryzacyjnej w sześciu badanych jednostkach (po trzy w każdej branży) wskazano stuprocentowy udział kapitału publicznego.

Badana grupa przedsiębiorstw to przede wszystkim przedsiębiorstwa polskie, ze stuprocentowym udziałem kapitału polskiego w strukturze własnościowej. Charakterystykę badanej próby pod względem udziału procentowego kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej firm prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Udział procentowy kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej badanych przedsiębiorstw

Udział kapitału zagranicznego %	Liczba przedsiębiorstw			
	Spożywcze	Budowlane	Motoryzacyjne	Ogółem
0	22	30	19	71
1-10	1	0	0	1
11-24	0	0	0	0
25-49	0	0	0	0
50-74	0	0	0	0
75-99	1	0	2	3
100	0	1	1	2
Ogółem	24	31	22	77

Polskie firmy stanowią 92,2% całej grupy. Nie jest to jednak w żadnym przypadku odzwierciedlenie sytuacji panującej na rynku polskim. W badanej grupie znalazło się 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.

W ramach charakterystyki badanej grupy, respondenci zostali poproszeni także o podanie danych dotyczących przychodów ze sprzedaży oraz wyniku finansowego za okres czterech lat (2000-2003). Jednakże pytania te nie spotkały się z przychylnością wielu respondentów i nie wszystkie firmy podały odpowiednie informacje. Pytania związane z kwestiami finansowymi bardzo często

są źle przyjmowane przez przedsiębiorstwa i trudno uzyskać na nie adekwatne odpowiedzi.

Z uzyskanych danych w branży spożywczej wynika, że okresem wzrostu przychodu ze sprzedaży były lata 2001 oraz 2002. Większość z firm, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, wskazała wzrost przychodów ze sprzedaży właśnie w tych latach. W przypadku wyniku finansowego dla większości firm spożywczych, oprócz roku 2001, także rok 2003 był okresem wzrostu. Na pytanie związane z wynikiem finansowym odpowiedziało znacznie mniej firm budowlanych w porównaniu do ilości przedsiębiorstw z tej branży, jaka podała dane dotyczące przychodu. W branży budowlanej najwięcej przedsiębiorstw wskazało poprawę wyniku finansowego w 2002 roku, dla wielu firm poprawa wyniku finansowego utrzymała się także w latach 2001 i 2003. Uogólniając, można stwierdzić, że prezentowane lata były dobrym okresem dla badanych polskich firm budowlanych. Pod względem wyniku finansowego najlepszy okres dla respondentów z branży budowlanej to lata 2001 oraz 2002. W tym okresie większość zanotowała wzrost wyniku finansowego. Prawie wszystkie przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, zanotowały wzrost sprzedaży w 2001 roku, który był najlepszym w opisywanym okresie. Najwięcej spadków wskazano w 2003 roku w porównaniu do 2002. Takie same lata wzrostów w przedsiębiorstwach motoryzacyjnych odnotowano w przypadku wyniku finansowego. Pod tym względem najlepszy był znów rok 2001, a najgorszy 2003.

3. Otoczenie branżowe badanych przedsiębiorstw

Branża przedsiębiorstwa¹ stanowi kontekst dla formułowania i realizacji strategii, dlatego też dyskutując nad zachowaniami polskich firm wobec ekspansji firm zagranicznych nie sposób pominąć kwestii związanych bezpośrednio z otoczeniem branżowym badanych firm, a w szczególności z presją globalizacyjną, którą odczuwają firmy w tych branżach, z behawioralnymi i strukturalnymi aspektami konkurencji wewnątrzbranżowej oraz formą obecności zagranicznych przedsiębiorstw w danej branży.

¹ Zdefiniowanie branży sprowadza się do wyboru pionowego i poziomego kryterium jej delimitacji, czyli zakresienia granic [Gorynia 1993]. Początkowo postulowano, aby za kryterium delimitacji przyjąć homogeniczność technologii produkcji. Koncepcje opozycyjne poszły jednak w kierunku poszerzenia pojęcia branży. Wśród nich znalazły się definicje branży według E.H. Chamberlina, J. Robinson, A. von Stackelberga, J. Baina i M. Portera. Uwzględnili oni możliwości substytucji między dobrami i zwrócili uwagę na potrzeby odbiorców. [por. Hay, Morris, 1979, s. 10; Robinson, 1948; Bain 1968; oraz Gorynia, 1995, s. 26]. Interesująca jest propozycja W.J. Otty, który zwraca uwagę na fakt, że sposób definiowania branży będzie różny w zależności od tego, czy przedsiębiorstwo podejmuje decyzje długookresowe czy też krótkookresowe. I tak, wybór perspektywicznych kierunków specjalizacji (wykraczających poza cykl inwestycyjny – decyzje strategiczne) wymaga definiowania branży w układzie potrzeba/technologia, a wybór konkretnych kierunków specjalizacji (decyzje krótkookresowe – operacyjne) dyktuje wyjście od określenia technologii, a następnie produktów możliwych do uzyskania dzięki tej technologii – układ technologia/produkt [Otta, 1987, s. 37].

3.1. Potencjał globalizacyjny branż i charakterystyka zagranicznych konkurentów

Respondenci oceniając presję globalizacyjną stwierdzili, że w badanych branżach daje się zauważyć praktycznie większość z wypunktowanych tendencji² (większość ocen w przedziale od 2 do 3), (por. tabela 3). Wykorzystane skróty LW, ŚR i SDV oznaczają odpowiednio: liczbę wskazań, średnią arytmetyczną i odchylenie standardowe.

Wyraźnym przejawem globalizacji jest rosnąca liczba firm, które już wdrażają i w ciągu najbliższych trzech lat będą wdrażać międzynarodowe standardy jakości (np. ISO), dla których średnia wartość wskazań (ŚR), w skali od 0 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 4 (zdecydowanie zgadzam się) wynosiła – 3,27, a dla sytuacji za trzy lata – 3,52. Wysokie wartości akceptacji uzyskało stwierdzenie dotyczące zmniejszających się różnic pomiędzy krajowymi i zagranicznymi normami sanitarnymi, ekologicznymi oraz dotyczącymi bezpieczeństwa (3,04 i 3,26 za trzy lata). Podkreślano także coraz silniej odczuwalną presję konkurentów (3,12), która w ciągu najbliższych lat będzie dalej rosła (3,33). Gdyby spojrzeć na poszczególne branże, okazuje się, że w branży spożywczej i motoryzacyjnej akcentuje się trzy wyżej wymienione tendencje świadczące o zaawansowaniu procesów globalizacyjnych. Natomiast w przypadku branży budowlanej respondenci podkreślali, że nowe produkty pojawiają się i będą się pojawiały coraz szybciej (3,13 i 3,16 za trzy lata). Zwrócono także uwagę na kwestię certyfikatów ISO oraz wspomnianych norm. Presja konkurentów zagranicznych nie znalazła się w trójce kluczowych tendencji „proglobalizacyjnych”. Opinie menedżerów badanych przedsiębiorstw wskazują na nieuchronność dokonujących się procesów internacjonalizacji i globalizacji, nie tylko w gospodarkach rozwiniętych, ale także znajdujących się w fazie zaawansowanej transformacji gospodarczej.

Dominującą formą obecności firm zagranicznych na rynku polskim³ są, zdaniem menedżerów badanych przedsiębiorstw, inwestycje bezpośrednie typu

² Analizowane tendencje świadczące o postępie procesów globalizacyjnych zdefiniowano w oparciu o przeprowadzone badanie genezy procesów internacjonalizacji i globalizacji [Gorynia, Owczarzak 2004, s. 2-3].

³ Choć literatura na temat sposobów wejścia na rynki zagraniczne, które to sposoby także obejmują bezpośrednie inwestycje zagraniczne, jest rozległa, stosunkowo niewiele prac poświęconych jest w szczególności zagadnieniu wyboru między różnymi formami BIZ. Wśród tych ostatnich można wyróżnić co najmniej dwie grupy prac. Pierwsza grupa – rozróżnia i analizuje trzy formy bezpośrednich inwestycji zagranicznych – inwestycje typu *greenfield*, przejęcia (*acquisitions*) i wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*) [zob. np.: Kogut i Singh, 1988; Woodcock, Beamish i Makino, 1994; Nitsch, Beamish i Makino, 1996; Bruning, Turtle i Buhr, 1997; Jermakowicz i Bellas, 1997]. Druga grupa prac – koncentruje się na dychotomicznym wyborze pomiędzy dwiema grupami inwestycji: inwestycjami typu *greenfield* i inwestycjami typu *acquisition* [zob. np.: Caves i Mehra, 1986; Zejan, 1990; Hennart i Park, 1993; Padmanabhan i Cho, 1995; Barkema i Vermeulen, 1998; Görg, 2000]. Niekiedy *acquisitions* rozważa się łącznie z *mergers* jako jedną formę inwestycji zagranicznych [zob. np.: Bruning, Turtle, Buhr, 1997; Lundan, Hagedoorn, 2001; Pucik, 2001], a *joint ventures* włącza się w formę inwestycji typu *greenfield* [Barkema, Vermeulen, 1998].

greenfield, na miejscu drugim wymienia się przejęcie, a na trzecim eksport (por. tabela 4). Identyczny ranking form ekspansji zagranicznych konkurentów na rynku polskim występuje w branży budowlanej. W branży spożywczej pierwsza pozycja przypadła przejęciom, druga zagranicznym inwestycjom bezpośrednim typu *greenfield*, a trzecia eksportowi i wspólnym przedsięwzięciom. W branży motoryzacyjnej dominuje eksportowa forma obecności firm zagranicznych, dalej występują filie i oddziały i wreszcie przejęcia. Przeważającą formą biernej internacjonalizacji badanych branż są inwestycje bezpośrednie.

Tabela 3. Presja globalizacyjna w trzech badanych branżach łącznie

Zdecydowanie nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
0	1	2	3	4

Trzy badane branże łącznie	W porównaniu do sytuacji sprzed pięciu lat			Za trzy lata		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
Nowe produkty i technologie pojawiają się/będą pojawiały się na rynku szybciej niż w przeszłości/nież to jest obecnie	77	2,87	1,02	77	2,92	1,01
Wzrósł/wzrosła import innowacji i technologii z zagranicy	77	2,86	0,87	77	2,94	0,99
Zmniejszyła się/zmniejszyła się ochrona podmiotów krajowych przed konkurencją zagraniczną	76	2,72	1,11	76	2,95	1,14
Coraz więcej firm wdraża/będzie wdrażało międzynarodowe standardy jakości (np. ISO)	77	3,27	0,74	77	3,52	0,62
Zmniejszyły się/zmniejszyły się różnice pomiędzy krajowymi i zagranicznymi normami sanitarnymi, ekologicznymi oraz dotyczącymi bezpieczeństwa	77	3,04	0,82	77	3,26	0,8
Zwiększyła się/zwiększyła się dostępność zagranicznych rynków zbytu	75	2,43	1	75	2,75	0,96
Zwiększyła się/zwiększyła się dostępność kapitału ze źródeł zagranicznych	76	2,37	0,94	75	2,67	0,78
Zmniejszyły się/zmniejszyły się różnice pomiędzy oczekiwaniami naszych odbiorców krajowych i zagranicznych	77	2,62	0,84	76	2,74	0,85
Na rynku krajowym coraz silniej odczuwalna jest/będzie presja konkurentów zagranicznych	77	3,12	0,84	76	3,33	0,85
Zwiększył się/zwiększył udział zakupów dokonywanych u zagranicznych dostawców	77	2,64	0,9	76	2,82	0,99
Wzrosła/wzrosła ilość porozumień kooperacyjnych zawieranych pomiędzy podmiotami krajowymi i zagranicznymi	76	2,45	0,85	76	2,79	0,87
Firmy działające w Polsce coraz częściej przenoszą/będą przenosiły część swojego procesu produkcyjnego za granicę	77	1,97	0,89	77	2,4	1,09

Tabela 4. Dominująca forma internacjonalizacji inwestorów zagranicznych na polskim rynku

Forma internacjonalizacji	Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Eksport	10	41,67	13	41,94	15	68,18	38	49,35
Cooperacja niekapitałowa (alianse strategiczne i in.)	1	4,17	5	16,13	2	9,09	8	10,39
Wspólne przedsięwzięcia (<i>joint ventures</i>)	10	41,67	11	35,48	3	13,64	24	31,17
Inwestycje bezpośrednie typu <i>greenfield</i> (filie, oddziały)	17	70,83	16	51,61	10	45,45	43	55,84
Przejęcia (<i>aquisitions</i>)	18	75	15	48,39	7	31,82	40	51,95
Brak danych	0	0	2	6,45	0	0	2	2,6

Kluczowym motywem wejść zagranicznych inwestorów na polski rynek⁴ niezależnie od branżowego zorientowania ekspansji jest chęć zdobywania nowych rynków (por. tabela 5). W przypadku branży motoryzacyjnej za równie ważne uznano dążenie do pozyskiwania zasobów po niższym koszcie. Badane firmy niezależnie od branży, w której funkcjonują, stwierdziły, że okres realnego konkutowania z firmami zagranicznymi wynosi od dwóch do pięciu lat.

Liczba firm zagranicznych obecnych w badanych branżach, z którymi bezpośrednio konkurują badane przedsiębiorstwa, wynosi od dwóch do pięciu. Można sądzić, że menedżerowie podawali liczbę zagranicznych konkurentów działających w tej samej grupie strategicznej.

⁴ Powody, dla których firmy inwestują za granicą, inspirowały i absorbowały badaczy biznesu międzynarodowego przez kilka dziesiętności lat. Stanowią one integralną część różnych teorii i paradygmatów produkcji międzynarodowej opracowanych przez takich uczonych jak: S.H. Hymer, który zapoczątkował teorię internacjonalizacji, zwanej także teorią kosztów transakcyjnych, później rozwiniętą przez S.J. Buckleya, M.C. Cassona, F. Hennarta, A.M. Rugmana, and D.J. Teece'a (Hymer jest także znany z prac nad zastosowaniem teorii organizacji branży do teorii produkcji międzynarodowej); R. Vernon, który jest autorem teorii cyklu produktu i inwestycjach zagranicznych, rozwiniętą później przez L.T. Wellsa; R.E. Caves, T. Horst, H. Johnson, S. Magee, B. Swedenborg, T.A. Pugel, A.L. Calvet, R.F. Owen, S. Lall, N.S. Siddhathan i N. Kumar, którzy nieśli wkład do teorii korzyści wynikających z posiadania przez firmę unikalnych zasobów (firm *specific ownership advantages theory*); F.T. Knickerbocker, E.M. Graham, i E.B. Flowers, którzy znani są z obszernych badań nad strategiami firm działających na rynkach oligopolistycznych; J.J. Boddewyn; S.O. McGuire, S. Landefeld; S.L. Gordon, F.A. Lees prezentujący teorie wyjaśniające motywy inwestowania zagranicą, tj. teorię handlu zagranicznego, która obejmuje koncepcje kosztów komparatywnych oraz cyklu życia produktu; teorię lokalizacji uwzględniającą koszty transportu oraz dostęp zasobów; teorię inwestowania odnoszącą się do oszczędności kapitału; teorię organizacji przemysłowych wyjaśniającą aktywność inwestowania w stosunku do aktywności strategicznej firmy (korporacji międzynarodowej) oraz J.H. Dunning, którego eklektyczny paradygmat produkcji międzynarodowej, znany także jako OLI (*ownership, location, internalisation*) model, stanowi próbę holistycznego wyjaśnienia działalności firm zagranicznych, łącząc w sobie teorie i modele wielu jego poprzedników. Dunning [1993 oraz 1998] pogrupował rozmaite motywy podejmowania inwestycji zagranicznych i odpowiadające im typy inwestorów według tego, czy są nastawione na: pozyskanie zasobów; zdobycie rynków; poprawę efektywności oraz zdobycie zasobów strategicznych. Bogactwo literatury na temat motywów działalności międzynarodowej (w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych) firm pozwala na wyróżnienie jeszcze kilku. Są to m.in.: zmniejszenie różnic pomiędzy rynkami oraz rozwój firm przy wykorzystaniu wiedzy technologicznej krajów goszczących BIZ [Rugman, 1998, s. 6].

Tabela 5. Motywy ekspansji zagranicznych inwestorów wchodzących do branży

Motywy ekspansji zagranicznych inwestorów wchodzących do branży	Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Pozyskanie zasobów po niższym koszcie	13	54,17	11	35,48	13	59,09	37	48,05
Zdobywanie rynków	18	75	22	70,97	13	59,09	53	68,83
Poprawa efektywności (racjonalizacja procesów produkcji, dystrybucji i marketingu wynikająca z korzyści skali i zasięgu)	4	16,67	2	6,45	2	9,09	8	10,39
Pozyskanie zasobów strategicznych (dążenie do utrzymania lub zwiększenia swojej międzynarodowej przewagi konkurencyjnej)	9	37,5	11	35,48	9	40,91	29	37,66
Brak danych	0	0	2	6,45	0	0	2	2,6

3.2. Strukturalne aspekty konkurencji⁵

Menedżerowie badanych firm są zgodni, że w ich branżach dominuje kilka większych firm (tabela 6). Jednakże istnieją rozbieżności, co do ich pochodzenia. Otóż, w branży spożywczej i budowlanej dostrzega się przewagę liczebną firm polskich (przewaga polskiego kapitału), natomiast w branży motoryzacyjnej trudno określić, które firmy dominują (tabela 7).

W ciągu ostatnich pięciu lat wzrosła liczebność konkurentów zarówno krajowych, jak i zagranicznych (tabela 8). Jednakże gdyby przyjrzeć się każdej branży oddzielnie, wzrostu tego doświadczyły branża spożywcza i budowlana, natomiast w branży motoryzacyjnej nie dostrzeżono zmian w liczbie konkurentów.

⁵ Dyskusja nad konkurencją w ujęciu strukturalnym zwykle wiąże się z wypunktowaniem cech czterech modelowych sytuacji na rynku, do których zalicza się konkurencję doskonałą, monopol, konkurencję monopolistyczną oraz oligopol. Niekiedy definiując konkurencję w branży w kategoriach strukturalnych zwraca się uwagę, że natężenie konkurencji w branży nie jest tylko konsekwencją zachowań obecnych w branży przedsiębiorstw, ale analiza strukturalna konkurencji powinna również obejmować dostawców, nabywców, oferentów substytutów i potencjalnych wchodzących [Porter, 1999, s. 23]. Natomiast autorzy tego opracowania podejmują próbę prezentacji konkurencji w ujęciu strukturalnym posługując się następującymi zmiennymi: stopniem koncentracji branży, zróżnicowaniem przedsiębiorstw-uczestników branży, który znajduje wyraz w zjawisku dominacji w branży oraz barierami wejścia do branży. Autorzy mają świadomość, że zestaw strukturalnych wyznaczników konkurencji niekoniecznie musi ograniczać się do powyższych. Dodatkowo można by tutaj wymienić m.in. stopień integracji pionowej, koszty uczestników branży, nakłady na badania i rozwój, stopień zróżnicowania produktów [Bengston, 1998, s. 20-22]. Jednak wymienione dodatkowe wymiary strukturalnej natury konkurencji obejmują *de facto* bariery wejścia do branży.

Tabela 6. Struktura konkurencji w branży

Liczba konkurentów	Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Brak	0	0	2	6,45	1	4,55	3	3,9
Kilku większych	17	70,83	18	58,06	14	63,64	49	63,64
Wielu małych	6	25	11	35,48	7	31,82	24	31,17
Brak danych	1	4,17	0	0	0	0	1	1,3

Tabela 7. Pochodzenie uczestników branży – kraj-zagranica

Pochodzenie konkurentów	Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Dominują firmy polskie	11	45,83	17	54,84	3	13,64	31	40,26
Dominują firmy zagraniczne	10	41,67	6	19,35	8	36,36	24	31,17
Trudno określić, które firmy dominują	3	12,5	7	22,58	11	50	21	27,27
Brak danych	0	0	1	3,23	0	0	1	1,3

Tabela 8. Zmiana liczby konkurentów

Zmiana liczby konkurentów		Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
		LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Firmy zagraniczne	Spadek	1	4,17	0	0	2	9,09	3	3,95
	Brak zmian	9	37,5	11	36,67	12	54,55	32	42,11
	Wzrost	13	54,17	17	56,67	8	36,36	38	50
Firmy krajowe	Spadek	7	30,43	8	25,81	4	19,05	19	25,33
	Brak zmian	6	26,09	6	19,35	12	57,14	24	32
	Wzrost	9	39,13	16	51,61	4	19,05	29	38,67

Zmiana potencjału konkurencyjnego poszczególnych branż dokonała się w każdym z trzech przypadków głównie za przyczyną firm zagranicznych (por. tabela 9), co jest dość oczywiste, gdyż jak wcześniej sygnalizowano znaczna grupa inwestorów zagranicznych preferowała „*greenfieldy*” jako strategię wejścia i ekspansji na polskim rynku.

W zestawie kluczowych barier wejścia chroniących działających w badanych branżach ujęto po pierwsze – reputację uczestników branży, po drugie – cenę oraz trzecie koszty uczestników branży wynikające z korzyści skali. Jednak w przypadku poszczególnych branż sytuacja wygląda różnie. W branży spożywczej i w branży budowlanej skala wskazuje się na zróżnicowanie produktów jako barierę wejścia, związane z tym, że coraz więcej firm tej branży decyduje się na wyzwanie konkurencji przez różnicowanie. W branży budowlanej najtrudniejszą barierą do pokonania dla nowo wchodzącego jest cena, dopiero potem reputacja

i niższe koszty. Rola ceny jako bariery wejścia w tej branży nie jest zaskoczeniem, gdyż jak dotąd jest ona także jednym z kluczowych instrumentów konkurencji w tej branży. W branży motoryzacyjnej obok reputacji ujęto zróżnicowanie produktów, dalej wymienia się cenę i korzystniejsze lokalizacje. Branżowe zestawy kluczowych barier wejścia nie zmieniają się za trzy lata z jednym wyjątkiem: cena straci na znaczeniu jako bariera wejścia w przypadku branży motoryzacyjnej.

Tabela 9. Zmiana potencjału konkurentów

Zmiana potencjału Konkurentów		Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
		LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Firmy	Zagraniczne	14	58,33	19	61,29	18	81,82	51	66,23
	Polskie	10	41,67	13	41,94	7	31,82	30	38,96
	Brak danych	2	8,33	2	6,45	3	13,64	7	9,09

Przedsiębiorstwa oceniają, że natężenie konkurencji w ich branżach jest duże (por. tabela 10).

Tabela 10. Natężenie konkurencji w branżach

Natężenie konkurencji w branżach	Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Małe	0	0	1	3,23	0	0	1	1,30
Umiarkowane	2	8,33	4	12,90	4	18,18	10	12,99
Duże	22	91,66	24	77,41	18	81,82	64	83,12
Brak odpowiedzi	0	0	2	6,45	0	0	2	2,60

Ewentualne wejście zagranicznej firmy do branży spowoduje słaby albo co najwyżej umiarkowany odwet firm polskich. W przypadku firm budowlanych istotna była liczba odpowiedzi, że przedsiębiorstwa nie mają danych, aby się na ten temat wypowiadać (por. tabela 11).

Tabela 11. Siła działań odwetowych wobec wchodzących do branży

Odwet polskich przedsiębiorstw	Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Słaby	8	6,67	2	2,5	4	33,33	14	35
Umiarkowany	2	16,67	5	1,25	4	33,33	11	27,5
Silny	2	6,67	3	8,75	2	16,67	7	17,5
Brak danych	0	0	6	37,5	2	16,67	8	20

Na decyzję o odwecie zasadniczo nie ma wpływu zagraniczne pochodzenie wchodzącego. W odniesieniu do tych kwestii, odpowiedzi udzieliła bardzo mała

część respondentów. Gdyby bazować na wypowiedziach, które udało się uzyskać, można stwierdzić, że większość badanych firm nie zastanawia się nad tym, jak będzie reagować i jak zareagują konkurencji wobec inwazji potencjalnych konkurentów. Jedno, co można stwierdzić, to fakt, że badane firmy dalekie są od „postaw nacjonalistycznych”, a więc nie zamierzają w żaden sposób faworyzować „krajowych” nowo wchodzących.

3.3. Behawioralne aspekty konkurencji

O tym, jak zachowywały się polskie przedsiębiorstwa zanim pojawili się w branży inwestorzy zagraniczni świadczy charakter relacji, jaki je łączył⁶ (por. tabela 12). Firmy spożywcze i motoryzacyjne preferowały rywalizację, natomiast przedsiębiorstwa budowlane wiązały rywalizację z kooperacją. Gdyby spojrzeć całościowo na wyniki, nasuwają się podobne wnioski.

Tabela 12. Relacje w branżach przed wejściem inwestorów zagranicznych

Relacje w branży – zanim pojawili się zagraniczni inwestorzy	Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Kooperacja	5	2,08	2	6,45	4	18,18	11	14,29
Rywalizacja	8	33,3	9	29,03	12	54,54	31	40,26
Unik	2	8,33	0	0	1	4,54	3	9,68
Kooperacja i rywalizacja	6	25,00	13	41,94	3	13,64	22	28,57
Kooperacja i unik	2	8,33	0	0	2	9,09	4	5,19
Kooperacja, rywalizacja i unik	1	4,16	6	19,35	0	0	7	22,58
Brak odpowiedzi	0	0	1	3,22	0	0	1	1,30

Obecnie w każdej z badanych branż można zaobserwować relacje kooperacyjne, konfrontacyjne i wymijające (por. tabela 13). Współpraca jest podejmowana przede wszystkim z innymi firmami polskimi, rywalizacja toczy się pomiędzy przedsiębiorstwami bez względu na „narodowość” konkurenta, zarówno polskie, jak i zagraniczne firmy poszukują niszy rynkowej, a więc próbują unikać swoich konkurentów. Przyjrzenie się wynikom badania w przekroju poszczególnych branż, pozwala zauważyć specyficzną sytuację w zakresie kooperacji w branży spożywczej oraz motoryzacyjnej. Przedsiębiorstwa z tej pierwszej

⁶ Najczęściej w literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy, a niekiedy cztery podstawowe typy relacji pomiędzy konkurentami [Pierściońek 1998, s. 182; Kaleta 2000, s. 146]. Wydaje się, że dla uzyskania kompletnego obrazu wystarczy wyróżnić trzy podstawowe ich typy: konfrontacja (walka konkurencyjna, konflikt); kooperacja (współpraca) oraz unik. Trzeba podkreślić, że w branży możemy równocześnie obserwować więcej niż jeden sposób wyrażenia tych wzorców zachowań i dodatkowo mogą pojawić się pewne ich kombinacje. Istotnym przy tym jest więc stwierdzenie, że w branży wszystkie firmy są ze sobą w relacji konfliktu, a więc że „naprawiają” konkurencję *sensu stricto*. Dla podkreślenia tej prawdy D. Hussey i P. Jenster posługują się nawet określeniem „niekonkurujących” konkurentów (*non-competing competitors*), [Hussey, Jenster, 1999, s. 24].

nie tylko nie wchodzi w relacje kooperacyjne, a z tej drugiej wręcz przeciwnie – unikają współpracy z innymi uczestnikami branży bez względu na ich „narodowość”. Taka postawa sprzyja rozwojowi branży, gdyż kooperacja w szczególności z partnerem zagranicznym, choć rodzi niebezpieczeństwo utraty własnej tożsamości, jest dobrą okazją do przechwytywania kluczowych umiejętności kooperanta i uczenia się od niego. Natomiast zachowania polskich firm branży spożywczej wydają się być reakcją na dość liczne przejęcia ze strony inwestorów zagranicznych. Taka forma wejść obcych przedsiębiorstw jest często źle postrzegana przez rodzimy kapitał i, być może, postawy antykooperacyjne są odpowiedzią na ekspansję firm zagranicznych w formie przejęć. Brak współpracy z podmiotami krajowymi można natomiast tłumaczyć obawami, że strategiczne atuty firmy wypłyną do partnera.

Tabela 13. Dominujący typ relacji w branżach

Dominujący typ relacji panujący w branży		Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
		LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Firmy polskie podejmują współpracę:	Z innymi z branży bez względu na „narodowość”	4	16,67	11	35,48	10	45,45	25	32,47
	Przed wszystkim z innymi firmami polskimi	7	29,17	17	54,84	3	13,64	27	35,06
	Przed wszystkim z firmami zagranicznymi	1	4,17	1	3,23	2	9,09	4	5,19
	Współpraca nie jest praktykowana	12	50	2	6,45	7	31,82	21	27,27
Ostra rywalizacja toczy się pomiędzy:	Firmami bez względu na „narodowość” konkurentów	18	75	19	61,29	16	72,73	53	68,83
	Tylko firmami polskimi	6	25	10	32,26	4	18,18	20	25,97
	Tylko zagranicznymi konkurentami	0	0	1	3,23	2	9,09	3	3,9
Wzajemne relacje konkurencyjne charakteryzują się:	Tylko polskich	2	8,33	2	6,45	1	4,55	5	6,49
	Tylko zagranicznych								
	Zarówno polskich, jak i zagranicznych	14	58,33	19	61,29	11	50	44	57,14
	Firmy nie unikają swoich konkurentów	8	33,33	10	32,26	10	45,45	28	36,36

Menedżerowie przedsiębiorstw spożywczych i motoryzacyjnych podkreślali, że na ewentualne zmiany typu relacji w branżach nie miały wpływu wejścia inwestorów zagranicznych, natomiast trudno o jednoznaczne wnioski w odniesieniu do branży budowlanej.

W opinii respondentów w ciągu ostatnich pięciu lat w branży budowlanej i motoryzacyjnej nie zaszły zmiany w sposobie konkutowania firm z branży – utrzymano strategię cenową (por. tabele 14 i 15). W branży spożywczej dokonano zwrotu od strategii cenowej do strategii konkurencji przez różnicowanie i motorem tej zmiany były zachowania firm krajowych. Przeobrażenia w sposobie konkutowania potwierdzają wagę zróżnicowania produktów jako obecnie kluczowej bariery wejścia do branży spożywczej. W branży budowlanej do zmiany nie dopuściły firmy zagraniczne, a w przypadku branży motoryzacyjnej brak jednoznacznych odpowiedzi w tym zakresie.

Tabela 14. Zmiany w obszarze strategii konkurencji firm w branży

Zmiany w obszarze strategii konkurencji firm w branży	Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Cenowej na rzecz strategii konkurencji przez różnicowanie	10	41,67	3	9,68	4	18,18	17	22,08
Przez różnicowanie na rzecz strategii konkurencji cenowej	5	20,83	5	16,13	4	18,18	14	18,18
Brak zmian – utrzymano strategię cenową	7	29,17	19	61,29	10	45,45	36	46,75
Brak zmian – utrzymano strategię przez różnicowanie	2	8,33	3	9,68	3	13,64	8	10,39
Brak danych	0	0	1	3,23	1	4,55	2	2,6

Tabela 15. Podmioty odpowiedzialne za zmiany/za brak zmian sposobie konkutowania

Zmianę narzucili/ Do zmiany nie dopuścili	Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Firmy krajowe	7	53,85	8	33,33	4	26,67	19	36,54
Firmy zagraniczne	6	46,15	14	58,33	5	33,33	25	48,08
Brak danych	0	0	2	8,33	6	40	8	15,38

Kształt relacji panujących w poszczególnych branżach jest zdeterminowany m.in. przez nastawienie polskich przedsiębiorstw do firm zagranicznych wchodzących do danej branży. W momencie wejścia firm zagranicznych na rynek polski, firmy krajowe przede wszystkim rywalizowały z zagranicznymi wchodzącymi. Konfrontacyjne postawy wobec zagranicznych inwestorów reprezentowały polskie przedsiębiorstwa niezależnie od ich branżowej przynależności. W przypadku branży budowlanej znaczna była też liczba odpowiedzi, że firmy nawiązały współpracę z zagranicznymi konkurentami, natomiast w branży spo-

Wynikiem istotną jest także liczba wskazań, że przedsiębiorstwa krajowe poszu-
kiwały nisz rynkowej, co potwierdza antykooperacyjne postawy badanych firm
tej branży. Nastawienie do konkurentów – zagranicznych inwestorów nie zmie-
niało się.

Menedżerów badanych firm poproszono także o wskazanie podstawowego
powodu utrzymania niezależności przez ich firmy. Okazało się, że jest to silna
pozycja na rynku polskim. Ten powód utrzymania niezależności został jedno-
głośnie uznany za kluczowy przez respondentów, niezależnie od branż, w któ-
rych funkcjonują. Ugruntowana pozycja na rodzimym rynku, która przekłada się
zwykle na reputację danej firmy, a to idzie często w parze z dobrymi wynikami
finansowymi i wysokim udziałem w rynku, pozwoliła badanym firmom oprzeć
się presji zagranicznych inwestorów i odsunąć wizję przejęcia przez kapitał za-
graniczny (por. tabela 16.)

Tabela 16. Powody utrzymania niezależności przez firmę

Powody utrzymania niezależności przez firmę	Spożywcze		Budowlane		Motoryzacyjne		Ogół badanych	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Posiada silną pozycję na rynku polskim	13	54,17	11	36,67	15	68,18	39	51,32
Nie znalazła inwestora, z którym mogłaby utworzyć np. <i>joint venture</i>	1	4,17	5	16,67	1	4,55	7	9,21
Z zasady nie wchodzi w aliance z fir- mami pochodzenia zagranicznego	6	25	8	26,67	1	4,55	15	19,74
Posiadamy lepszą kadrę kierowniczą	2	8,33	3	10	1	4,55	6	7,89
Brak danych	2	8,33	3	10	4	18,18	9	11,84

4. Wnioski

Zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej na rynku
polskim, związane z nasilającymi się procesami internacjonalizacyjnymi oraz
globalizacyjnymi, są często przyczyną zmian charakteru i sposobu działania
podmiotów gospodarczych. W przypadku firm polskich na podkreślenie zasłu-
gują szereg zmian w postaci dostosowań różnych obszarów działalności (np.
jakość towarów i usług) do standardów międzynarodowych. Pojawienie się firm
zagranicznych na rynku polskim w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicz-
nych (np. *preanfield* (głównie branża budowlana), przejęć (głównie branża spo-
żywcza) oraz eksportu (głównie branża motoryzacyjna) przyczyniło się także do
zmiany sposobu konkutowania wielu firm krajowych, np. w branży spożywczej
z nastawieniem się na przejście od strategii cenowej do strategii poprzez różnicowanie.

Niezależnie od badanej branży, rynek polski pozostaje ciągle atrakcyjny dla
inwestorów zagranicznych, którzy oprócz ekspansji działalności w postaci
„dobijania” nowych rynków, pozyskują na nim tańsze zasoby (głównie zwią-

zane z zatrudnianiem pracowników). Z kolei, niskie koszty wynikające z korzyści skali, dobra reputacja firm polskich oraz stosunkowo niskie ceny oferowanych przez nie produktów i usług wskazuje się jako główne bariery wejścia na rynek polski dla inwestorów zagranicznych (niezależnie od badanej branży).

Ekspansja inwestorów zagranicznych wywołuje zmiany w zachowaniach poszczególnych firm lokalnych, jednakże, co warto podkreślić, badane firmy nie wykazują skłonności do przyjmowania postaw nacjonalistycznych, a więc nie zamierzają preferencyjnie traktować rywali rodzimego pochodzenia. Może to świadczyć również o tym, że przedsiębiorstwa coraz lepiej rozumieją reguły funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej, gdzie liczy się umiejętność prowadzenia zdrowej rywalizacji. Optymizmem napawa dostrzeganie przez niektóre podmioty polskie wagi relacji kooperacyjnych. Współpraca z innymi przedsiębiorstwami lokalnymi, a w szczególności z graczami zagranicznego pochodzenia może przynieść dodatnie efekty w szczególności w obszarze potencjału konkurencyjnego badanych firm. Wydaje się, że warto, aby także pozostałe firmy polskie rozważyły łączenie relacji konfrontacyjnych z kooperacyjnymi, gdyż mogłoby to podnieść walkę konkurencyjną na wyższy poziom i zwiększyć szanse rozwoju działalności za granicą.

Bibliografia

- [1] Bain J. [1968], *Industrial Organization*, John Wiley&Sons, New York.
- [2] Barkema H.G., Vermeulen F. [1998], *International Expansion through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective*, „Academy of Management Journal”, Vol. 41(1), ss. 7-26.
- [3] Bengsston M. [1998], *Climates of Competition*, Harwood Academic Publishers, Amsterdam.
- [4] Bruning E.R., Turtle H.J., Buhr K. [1997], *Characterizing Mode of Entry for Canadian Foreign Direct Investment into the United States: 1980-1989*, „International Journal of Commerce & Management”, Vol. 7(3/4), ss. 56-80.
- [5] Caves R.E., Mehra S. [1986], *Entry of Foreign Multinationals into US Manufacturing Industries*, [w:] M. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, MA: Harvard Business School Press, Boston.
- [6] Dunning J.H. [1993], *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- [7] Dunning J.H. [1998], *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 29(1), ss. 45-66.
- [8] Görg H. [2000], *Analysing Foreign Market Entry – The Choice between Greenfield Investment and Acquisitions*, „Journal of Economic Studies”, Vol. 27(3), ss. 165-181.
- [9] Gorynia M. [1993], *Delimitacja systemów gospodarczych w naukach ekonomicznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” nr 2.
- [10] Gorynia M. [1995], *Modele samoregulacji branży*, „Ekonomista” nr 5-6.
- [11] Gorynia M., Owczarzak R. [2004], *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” nr 1-2.
- [12] Hay D.A., Morris D.J. [1979], *Industrial Economics. Theory and Evidence*, Oxford University Press, Oxford.

- [13] Hennart J.-F., Park Y.-R. [1993], *Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States*, „Management Science”, Vol. 39(9), ss. 1054-1070.
- [14] Hussey D., Jenster P. [1999], *Competitor Intelligence. Turning Analysis into Success*, John Wiley & Sons, Chichester.
- [15] Jermakowicz W.W., Bellas C.J. [1997], *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe: 1988-1993*, „International Journal of Commerce & Management”, Vol. 7(2), ss. 33-55.
- [16] Kaleta A. [2000], *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE Wrocław, Wrocław.
- [17] Kogut B., Singh H. [1988], *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 19(3), ss. 411-432.
- [18] Lundan S., Hagedoorn J. [2001], *Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage*, „International Journal of Economics of Business”, Vol. 8, nr 2, ss. 229-242.
- [19] Nitsch D., Beamish S., Makino S. [1996], *Entry mode and performance of Japanese FDI in Western Europe*, „Management International Review”, Vol. 36(1), ss. 27-35.
- [20] Otta W.J. [1987], *Strategia eksportowa producenta*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- [21] Padmanabhan S., Cho K.R. [1995], *Methodological Issues in International Business Studies: the Case of Foreign Establishment Mode Decisions by Multinational Firms*, „International Business Review”, Vol. 4(1), ss. 55-73.
- [22] Pięrcionek Z. [1998], *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
- [23] Porter M.E. [1999], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- [24] Pucik V. [2001], *Managing Global Partnerships*, [in:] *Accelerating International Growth*, ed. S. Rosenzweig, X. Gilbert, T. Malnight, V. Pucik, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.
- [25] Robinson J. [1948], *Economics of Imperfect Competition*, Macmillan & Co. Ltd., London.
- [26] Rugman A. [1998], *Forty Years of Dunning and the Theory of Multinational Enterprise*, paper presented at the Academy of International Business Annual Meetings in Vienna.
- [27] Woodcock C.S., Beamish S.W., Makino [1994], *Ownership-based Entry Mode Strategies and International Performance*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 25(2), ss. 253-273.
- [28] Zejan M.C. [1990], *New Venture or Acquisitions: The Choice of Swedish Multinational Enterprises*, „The Journal of Industrial Economics”, March, ss. 349-355.

STRATEGIE FIRM POLSKICH WOBEC EKSPANSJI INWESTORÓW
ZAGRANICZNYCH – ZNACZENIE KONTEKSTU BRANŻOWEGO
– UJĘCIE EMPIRYCZNE

Streszczenie

Otoczenie branżowe jest jedną z podstawowych determinant strategii podejmowanych przez firmy. Dlatego analizując zachowania polskich firm wobec ekspansji firm zagranicznych nie sposób pominąć kwestii związanych bezpośrednio z otoczeniem branżowym badanych firm. Szczególnie istotne wydaje się poznanie konsekwencji presji globalizacyjnej odczuwanej przez firmy polskie w badanych branżach, behawioralnych i strukturalnych aspektów konkurencji wewnętrznej oraz form obecności zagranicznych przedsiębiorstw w branży.

W badanych branżach daje się zauważyć praktycznie większość z tendencji, świadczących o tym, że podlegają one procesowi postępującej globalizacji. W przypadku firm polskich, na podkreślenie zasługują szerokie zmiany w postaci dostosowań różnych obszarów działalności (np. jakość towarów i usług) do standardów międzynarodowych. Poza tym, pojawienie się firm zagranicznych

na rynku polskim w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych typu *greenfield* (głównie branża budowlana), przejęć (branża spożywcza) oraz eksportu (branża motoryzacyjna) przyczyniło się także do zmiany sposobu konkutowania wielu firm krajowych. Zanim pojawili się w branży inwestorzy zagraniczni polskie firmy spożywcze i motoryzacyjne preferowały rywalizację, natomiast przedsiębiorstwa budowlane wiązały rywalizację z kooperacją. Obecnie w każdej z badanych branż można zaobserwować relacje kooperacyjne, konfrontacyjne i wymijające.

STRATEGIES OF POLISH CORPORATIONS CONFRONTED WITH FOREIGN INVADERS' EXPANSION – THE SIGNIFICANCE OF THE INDUSTRY CONTEXT – AN EMPIRICAL APPROACH

S u m m a r y

The industrial environment is one of the fundamental determinants of corporate strategies. Therefore, while analysing the behaviour of Polish corporations confronted with the expansion of foreign invaders, one cannot neglect the industrial environment. It seems to be particularly important to study the globalisation pressure on firms in respective industries, as well as behavioural and structural aspects of inner-industry competition and legal forms of foreign investments.

The industries under study display most of the tendencies related to globalisation processes. As far as Polish firms are concerned, a successful adjustment to international standards should be noticed (e.g. the quality of goods and services). Besides, the invasion of foreign corporations into the Polish market in the form of *greenfield* investments (mainly the construction industry), acquisitions (mainly the food industry) and exportation (mainly the automotive industry) also resulted in a change in competition methods used by many Polish companies. Before the invasion, Polish food and automotive companies preferred confrontation, but constructing firms tried to combine confrontation with co-operation. Nowadays, in each of the industries studied, co-operative, confrontational and niche relations can be observed.