

Zachowania firm lokalnych wobec inwestorów zagranicznych — cz. 1*

Marian Gorynia, Małgorzata Bartosik-Purgat,
Barbara Jankowska, Radosław Owczarzak

Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

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 i powinny się zachowywać firmy lokalne. Literatura na ten temat nie jest szczególnie bogata; autorzy publikacji zazwyczaj ogniskują uwagę na zachowaniach firm dokonujących ekspansji, a firmy, których ta ekspansja dotyczy, są zazwyczaj traktowane jako drugorzędni aktorzy, którym poświęca się mniej zainteresowania. Spośród opracowań dotyczących tego zagadnienia zwrócimy uwagę na cztery:

- koncepcję podziału strategii ze względu na stosunek do konkurencji według Dichtla i Issinga,
- typologię zachowań firm lokalnych według Goryni i Wolniaka,
- 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).

• koncepcję strategii logistycznych dla biznesu globalnego według Coopera¹.

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

¹ Dwie ostatnie koncepcje zostaną omówione w drugiej części artykułu, która zostanie opublikowana w następnym numerze „Marketingu i Rynku”.

polskim, jak i do firm lokalnych, na które ta ekspansja wywiera wpływ.

Najważniejszymi strategiami konkurencji z punktu widzenia traktowania innych firm są według Dichtla i Issinga: strategia walki, strategia imitacji, strategia kooperacji, strategia luk rynkowych, strategia rezygnacji lub wycofywania się z rynku².

Skuteczność strategii walki determinuje posiadanie relatywnie najsilniejszych zasobów oraz funkcjonowanie na atrakcyjnym rynku. Ofensywną strategię walki konkurencyjnej cechuje siedem następujących elementów:

- dokładne określenie celu, do jakiego firma dąży w walce konkurencyjnej na rynku,
- koncentracja działań — zgromadzenie zasobów koniecznych do skutecznego zaatakowania słabego punktu przeciwnika,
- elastyczne działanie na podstawie informacji o zmianach zachodzących w otoczeniu oraz zdolność do szybkiego reagowania na nie,

² E. Dichtl, O. Issing, *Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft*, Deutscher Instituts-Verlag 1984 (cyt. za: A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995).

- koordynacja — podporządkowanie działań różnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa i podmiotów z nim współpracujących ustalonemu celowi i przyjętym sposobom jego realizacji,

- bezpieczeństwo — zapewnienie przedsiębiorstwu informacji o sytuacji na rynku i działaniach konkurentów,

- ofensywność — ustalenie słabych punktów konkurenta (błędów, przyzwyczajęń itp.) i wykorzystanie ich,

- zaskoczenie — podjęcie działań w miejscu, czasie i w sposób, jakiego konkurenci się nie spodziewają.

Strategia walki konkurencyjnej nie zawsze musi mieć charakter totalny, zmierzający do osiągnięcia dominacji nad konkurentami. Możliwe jest także zawieranie porozumień ograniczających konkurowanie z wybranym (wybranymi) konkurentem (konkurentami), zgodne działanie konkurentów mimo braku porozumienia między nimi (częste na rynku oligopolistycznym) oraz tzw. zdrowa rywalizacja, kiedy to konkurujące firmy biorą pod uwagę wzajemne interesy. Można aczkolwiek stwierdzić, że strategia ta ma praktycznie zawsze charakter ofensywny i przekłada się na stosowanie podstawowych strategii konkurencyjnych — strategii niskich kosztów bądź dyferencjacji.

Wśród polskich firm z sukcesem realizujących ofensywną strategię walki konkurencyjnej wskazać można przedsiębiorstwo branży spożywczej Kamis Przyprawy S.A., z ponad 40-procentowym udziałem w rynku przypraw, oraz Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych S.A., z ponad 70-procentowym udziałem w polskim i ok. 36-procentowym w rosyjskim rynku podpasek.

Strategia imitacji, polegająca na naśladowaniu wybranych działań konkurentów, pozwala ograniczyć ryzyko i koszty badań marketingowych. Wyróżnić można kilka rodzajów strategii imitacji:

- Strategia kreatywnej imitacji — przedsiębiorstwo usprawnia

wprowadzone przez lidera rozwiązania techniczne i udoskonala działania marketingowe.

- Strategia wczesnej imitacji — przedsiębiorstwo stara się możliwie szybko podjąć produkcję nowych produktów (np. przez zakup licencji lub know-how). Dobrą ilustracją tego typu strategii mogą być działania firmy Optimus S.A. na rynku kas fiskalnych. Firma ta najpierw zakupiła licencję od firmy japońskiej. Dzięki licencji opanowała nowoczesną technologię. Następnie opracowała własne oryginalne rozwiązanie o lepszych walorach technicznych i niższych kosztach produkcji, po czym osiągnęła pozycję lidera na rynku krajowym oraz z powodzeniem podjęła eksport własnych kas fiskalnych do krajów najwyższej rozwiniętych, w tym również do Japonii.

- Strategia elastycznej adaptacji — dostosowanie jakości nowo wprowadzanego produktu do potrzeb docelowych segmentów rynku, co może prowadzić do znacznego stopnia specjalizacji i w konsekwencji ograniczenia skali produkcji. Dobrą ilustracją stanowić może strategia firmy Hoop podboju rynku napojów. Hoop opanował nowoczesną technologię dzięki współpracy z Coca-Colą, a następnie rozpoczął skuteczne konkurowanie zarówno z wcześniejszym kooperantem, jak i drugim gigantem — zarówno na rynku polskim, jak i rosyjskim, słowackim, czeskim i węgierskim.

- Imitowanie produktów na zlecenie — przetwarzanie surowców i półproduktów na podstawie wskazań firmy zlecającej. Strategia ta powszechnie występuje w polskim przemyśle tekstylnym. Wielu, nawet największych, polskich producentów tej branży realizuje tzw. przerób uszlachetniający, produkując na bazie wzorów i materiałów dostarczanych przez zagranicznych kontrahentów, którzy sprzedają gotowe produkty pod swoją marką.

- Strategia późnej imitacji — wprowadzenie usprawnień do produktów, które są już w fazie dojrzałości cyklu życia na rynku.

Jest ona możliwa do zrealizowania przez przedsiębiorstwa, które mają słabiej rozwinięte zdolności badawczo-rozwojowe. Może być skuteczna w segmentach rynku późno akceptujących nowości.

Wymienione strategie imitacji są, jak się wydaje, rozwiązaniem pośrednim między strategią walki a kooperacji. Niektóre z nich zdają się podkreślać konfrontacyjną postawę przedsiębiorstw, inne wiążą imitację z nawiązaniem współpracy z konkurentem (np. strategia imitacji na zlecenie).

Coraz powszechniej wykorzystywana przez przedsiębiorstwa jest **strategia kooperacji**. Głównym celem przedsiębiorstw podejmujących współpracę jest uzupełnianie swoich zasobów w celu pełniejszego wykorzystania okazji rynkowych i wzmocnienia swojej pozycji wobec konkurentów. Kooperacja może obejmować jedną lub kilka sfer działalności przedsiębiorstw, a głównymi korzyściami związanymi z jej podjęciem mogą być: obniżenie kosztów, wzrost innowacyjności, rozszerzenie asortymentu, rozwój sieci dystrybucji itp. Z przyjęciem tej strategii wiąże się jednak również ryzyko zdominowania przez partnera i uzależnienia od niego. Zastosowanie tej strategii jest zalecane zwłaszcza wtedy, gdy przedsiębiorstwa działają na atrakcyjnym rynku.

Strategię luk rynkowych można zalecić przedsiębiorstwom, które funkcjonują na rynku stwarzającym pewne szanse, ale nie dysponują wystarczającymi zasobami, aby móc na nim konkurować. Firmy takie powinny dążyć do znalezienia luki na rynku, gdzie konkurencja jest mniejsza. Wyróżnia się dwa typy strategii luk rynkowych. Pierwszy typ to strategie imitacyjne, polegające na wejściu w segmenty już opuszczone przez firmy-innowatorów, które przesunęły swoje zainteresowanie na produkcję dóbr bardziej nowoczesnych. Drugi typ to strategie innowacyjne, które polegają na aktywnym poszukiwaniu, a nawet wspieraniu działaniami promocyjnymi powstawania nowych potrzeb nabywców.

Strategia luk rynkowych koresponduje, jak się wydaje, z zaproponowaną przez Portera strategią uniku³. Jest to zachowanie obserwowane przede wszystkim w branżach znajdujących się w fazie schyłkowej cyklu życia, aczkolwiek nie zawsze musi to dotyczyć dziedzin działalności skazanych na zaniknięcie, ale może się wiązać z możliwością odnowienia popytu na produkt branży w nieco innej postaci. Strategia ta ma charakter defensywny. Jako przykład strategii luk typu imitacyjnego wskazać można firmę DGS PPH sp. z o.o. z Włocławka, jednego z największych światowych producentów zakrętek do butelek. Natomiast strategię innowacyjną realizuje firma Vigo S.A., która z powodzeniem sprzedaje na całym świecie detektory podczerwiieni niewymagające chłodzenia cieczą, produkowane według autorskiego rozwiązania prof. Piotrowskiego.

Strategię rezygnacji i wycofania się z rynku należy zalecić przedsiębiorstwom, które funkcjonują na nieatrakcyjnych rynkach i dysponują słabym potencjałem konkurencyjnym. Ta opcja strategiczna jest zaliczana do zbioru defensywnych i polecana m.in. firmom funkcjonującym w branży znajdującej się we wczesnej fazie schyłku w cyklu życia i stawiającym na maksymalizację zwrotu z nakładów inwestycyjnych poniesionych w związku ze sprzedawanym zakładem.

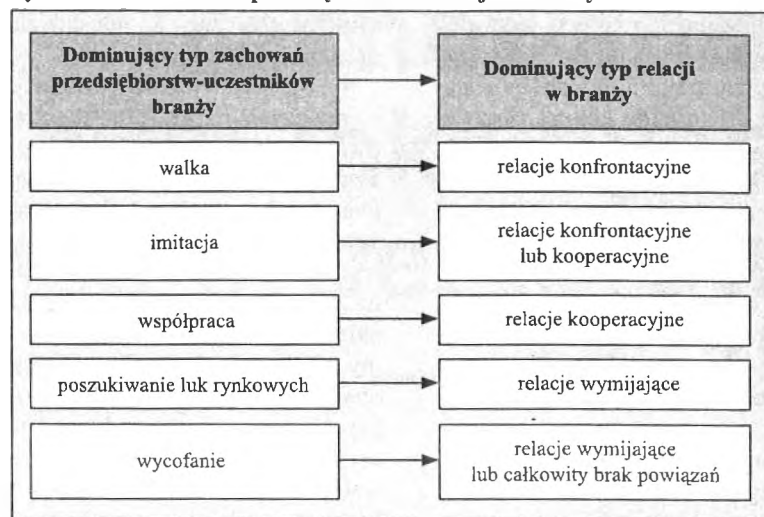
Przyglądając się zaprezentowanej typologii strategii według sposobu traktowania innych przedsiębiorstw w branży, można postawić diagnozę w obszarze dominujących w niej relacji (zob. rysunek).

Zaprezentowaną typologię strategii można by nieco uprościć i w efekcie powstałyby trzy podstawowe typy zachowań przedsiębiorstw w branży:

- typ pierwszy — **walczący**, który obejmuje strategię walki oraz po części imitacji zaproponowaną przez Sznajdera,

³ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 54–55.

Rysunek 1. Zachowania przedsiębiorstw a relacje w branży



Źródło: opracowanie własne.

- typ drugi — **współpracujący**, który obejmuje strategię kooperacji oraz po części imitacji zaproponowaną przez Sznajdera,

- typ trzeci — **unikający**, który obejmuje strategię luk rynkowych oraz wycofania się z rynku.

Typologia zachowań firm lokalnych według Goryni i Wolniaka

Nie ulega wątpliwości, iż wejście na rynek polski firm zagranicznych jest postrzegane przez przedsiębiorstwa krajowe z obawą wynikającą z większej siły konkurencyjnej przybyszów, niezależnie od tego, czy obawa ta jest słuszna czy nie. Zagrożenie, które wywołuje pojawienie się obcej konkurencji, wynika z następujących, postrzeganych łącznie lub oddzielnie, czynników:

- znacznej siły ekonomicznej wynikającej z rozmiarów i skali (często globalnej) operacji, które wielokrotnie przekraczają potencjał nawet największych krajowych konkurentów i stanowią przesłanki zachowań na rynku lokalnym, charakterystycznych dla oligopolu bądź monopolu;

- przewagi związanej z własnością oraz internalizacją dostępu do lepszych produktów i technologii, lepszego know-how w systemach zarządzania i marketingu oraz umiejętności (tkwiących w firmach transnarodowych) efektywnego i elastycznego funkcjonowania na wielu krajowych rynkach i ich otoczeniach;

- braku odpowiedniego doświadczenia większości firm krajowych w prowadzeniu agresywnej walki konkurencyjnej w ramach systemu gospodarki rynkowej; dodatkowo konieczność zmiany postaw i mentalności krajowej kadry zarządzającej oraz siły roboczej zwiększa negatywne oddziaływanie tego czynnika.

W obliczu zagrożenia konkurencyjnego ze strony inwestorów zagranicznych firmy krajowe stosują kilka rodzajów strategii⁴. Należy podkreślić, że zaprezentowana poniżej koncepcja typologii strategii firm lokalnych (polskich) ma znaczenie przede wszystkim diagnostyczne.

„Narodowy lider”. Pierwsza ze strategii konkurencyjnych realizo-

⁴ M. Gorynia, R. Wolniak, *Foreign Direct Investment and Competition Strategies of Domestic Firms in Poland*. In: *Foreign Direct Investment in a Transition Economy. The Polish Case*, M. Weresa (ed.), School of Slavonic and East European Studies — University College, London 2000.

wanych w walce z firmami zagranicznymi jest oparta na koncepcji „narodowego lidera”. Dostrzec ją można w branżach, w których występuje oligopolistyczna struktura rynku (z udziałem firm krajowych) lub tam, gdzie dokonana już demonopolizacja firm państwowych (np. w sektorze bankowym) doprowadziła po kilku latach do tendencji odwrotnej, polegającej na działaniach konsolidacyjnych i fuzjach, prowadzących do powstania holdingów lub aliansów strategicznych. Co charakterystyczne, strategia „narodowego lidera” jest czasami strategią realizowaną przejściowo, w ograniczonym przedziale czasowym, po czym następuje zwrot strategiczny i przejście do wprowadzania innej strategii. Dobrym przykładem strategii „narodowego lidera” jest sektor naftowy, w którym utworzono holding Nafta Polska S.A., zrzeszający głównych producentów (rafinerie) i dystrybutorów.

Polski sektor naftowy znajdował się długo w komfortowej sytuacji, wynikającej z zakazu podejmowania przez firmy zagraniczne inwestycji bezpośrednich. Zdołał on uzyskać polityczne wsparcie w wysiłkach zmierzających do konsolidacji i podejmowania na szeroką skalę inwestycji modernizacyjnych zwiększających jego potencjał wytwórczy. Zarówno przedsiębiorstwa państwowe (rafinerie), jak i osoby odpowiedzialne za politykę przemysłową państwa zdawały sobie doskonale sprawę z tego, iż czas na umacnianie pozycji konkurencyjnej w stosunku do zagranicznych koncernów transnarodowych skończy się z momentem dopuszczenia zagranicznych firm do nieskrępowanego funkcjonowania na rynku polskim.

Podobne podejście można było zauważyć w sektorze bankowym. W wyniku o wiele bardziej bezpośrednich działań rządu w 1996 r. powołano do życia pierwszą polską grupę bankową z bankiem PeKaO S.A. jako liderem i dominującym partnerem. W skład grupy weszły następujące banki państwowe: Powszechny Bank Gospo-

darczy z Łodzi, Bank Depozytowo-Kredytowy z Lublina oraz Pomorski Bank Kredytowy ze Szczecina, tworząc najsilniejszy podmiot w sektorze bankowym w Polsce, kontrolujący prawie 1/4 aktywów sektora oraz 24% wszystkich oddziałów bankowych w kraju⁵.

Strategia konkurencyjna „narodowego lidera”, obejmująca sektory o strategicznym znaczeniu dla gospodarki kraju, jest właśnie z tego względu najbardziej podatna na presję i interwencję rządu. W tym kontekście zwolennicy opcji liberalnej co do sposobu transformacji i funkcjonowania gospodarki polskiej wskazują na korzyści w sferze kosztów i ogólnej efektywności, tkwiące w konsolidacji i restrukturyzacji owych sektorów, gdy są one podejmowane przez prywatne przedsiębiorstwa krajowe, ale bez interwencji rządu. Uznając zasadność powyższej argumentacji, należy jednocześnie zaznaczyć, iż nie docenia się jednak w wystarczającym stopniu czynnika czasu. Konieczność konsolidacji i koncentracji potencjału wytwórczego w bardzo krótkim czasie zmusza niejako do skorzystania z pośrednich lub bezpośrednich instrumentów interwencji rządu. Być może jednak działania rządu powinny zostać skierowane bardziej na stwarzanie ułatwień firmom krajowym z sektora prywatnego w postaci ulg podatkowych oraz modyfikacji przepisów antymonopolowych.

Agresywna obrona (agresywny obrońca). Druga strategia realizowana przez firmy polskie znajdujące się już w stadium konfrontacji z konkurencją z zagranicy polega na agresywnej walce o udziały w rynku. Należy podkreślić, że wiele firm polskich, różnych rozmiarów, przyjęło za cel strategiczny podniesienie poziomu jakości swoich wyrobów i usług. Dowodem osiągnięć w tej sferze jest wzrastająca liczba firm ubiegających się o certyfikaty jakości (np. ISO 9000) i uzyskujących je.

⁵ M. Ignatowicz, *Jedna czwarta aktywów sektora*, „Rzeczpospolita”, z dn. 17.11.1996.

Kolejnym składnikiem omawianej strategii są zmiany dostosowujące marketing firm krajowych do standardów zagranicznych konkurentów. Jest to szczególnie widoczne w poprawie promocji (zwiększaniu nakładów na reklamę), zmianie (modernizacji) opakowań i rozwijaniu sieci dystrybucji. Podstawową barierę, która się tutaj pojawia, stanowi niewątpliwie brak odpowiednich zasobów, doświadczenia i wiedzy. Wszystkie te elementy stawiają polskie firmy w gorszej pozycji konkurencyjnej w stosunku do dużej części firm zagranicznych. Jednakże są również przykłady przedsiębiorstw, które osiągnęły sukces i zwiększyły sprzedaż oraz udziały w rynku.

Ewolucja Elektrimu S.A. pokazywała (do pewnego momentu), jak przedsiębiorstwo państwowe handlu zagranicznego po prywatyzacji i wejściu na giełdę wykupiło firmy produkcyjne, którym wcześniej świadczyło usługi pośrednictwa w handlu międzynarodowym, i podjęło dalszą strategię dywersyfikacji, stając się typowym holdingiem. Innym przykładem firmy z powodzeniem stosującej strategię agresywnej obrony w dłuższym okresie jest Agora S.A., która osiągnęła około 60% udziału w krajowym rynku reklam prasowych. Podobny przykład stanowi firma Atlas, producent chemii budowlanej, znana z działań marketingowych przełamujących schematy. Doskonałym przykładem dynamicznego rozwoju dzięki strategii agresywnej obrony są także działania firmy Nowy Styl, producenta krzesel, mebli biurowych, wypoczynkowych i parkietu panelowego. Spółka, która na początku lat 90. zaczęła od zera, obecnie ma pięć handlowych firm-córek za granicą (w Wielkiej Brytanii, Czechach, Słowacji, Francji, Niemczech) oraz dwie filie produkcyjne na Ukrainie i w Meksyku. Nowy Styl eksportuje ponad 70% swojej produkcji.

Strategię agresywnej obrony stosuje także przedsiębiorstwo Elana S.A., które jest jedynym krajowym sprzedawcą włókien po-

liestrowych (polimer, elana oraz torlen) w Polsce⁶. Strategicznymi konkurentami Elany są firmy z Dalekiego Wschodu oraz przedsiębiorstwa unijne. Pierwsze stanowią największe zagrożenie w odniesieniu do pozycji przedsiębiorstwa na rynku lokalnym, natomiast drugie — na rynkach UE. Udział Elany w rynku krajowym oscyluje w okolicach 40–45% w zależności od segmentu (polimer, elana, torlen). Pozostała część popytu na włókna poliestrowe jest przechwytywana przez rywali „importowych”. Przedsiębiorstwo, pracując na maszynach renomowanych firm, próbuje opierać swoją przewagę konkurencyjną na jakości oferowanych wyrobów, co wiąże się bezpośrednio z dbałością o wysoką innowacyjność w obszarze rozwiązań produkcyjnych. Firma ma wszelkie certyfikaty ISO dotyczące zintegrowanego systemu zarządzania, zarządzania jakością, ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy.

Kooperacja (lokalny kooperant). Trzecią strategię można w istocie sprowadzić do realizacji zasady, iż 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 marginalnej roli w zarządzaniu firmą lub spełniania roli wyłącznie współwłaściciela pasywnego. Strategia ta występuje w znacznej części przemysłu przetwórczego i chemicznego.

W ramach powyższej strategii występują różne odmiany. Pierwszą stanowią operacje prostego przejęcia/wykupu firmy krajowej. Staje się ona wtedy filią lub oddziałem zagranicznego przedsiębiorstwa macierzystego, które przeważnie dąży do stuprocentowej własności filii.

Druga odmiana polega na utworzeniu wspólnego przedsięwzięcia (joint venture) firmy zagranicznej z polską, w którym firma polska zachowuje udział mniejszościowy.

⁶ A. Turska, *Ciągły Wyciąg*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2002, nr 21.

Te dwie odmiany występują zwłaszcza w procesie prywatyzacji dużych i średnich przedsiębiorstw państwowych, posiadających znaczny i zazwyczaj źle zarządzany lub przestarzały majątek. Warto w tym miejscu zauważyć, iż po przeprowadzeniu operacji wykupu przedsiębiorstw państwowych wytwarzających towary mające dobre znaną markę (np. w przemyśle spożywczym) zagraniczni właściciele zazwyczaj utrzymują ich produkcję, a nawet ponoszą dodatkowe nakłady.

Trzecia odmiana rozpatrywanej strategii polega na łączeniu się z zagranicznymi konkurentami w formie zawierania kontraktów, które są zbliżone bardziej do alianсів i koalicji niż do fuzji i wspólnych przedsięwzięć. Kontrakty owe mają zazwyczaj niekapitałowy charakter, tzn. od zagranicznego partnera nie jest wymagany transfer kapitału finansowego. Strona polska stanowi w takim układzie jego rdzeń, określa kierunki rozwoju całego przedsięwzięcia i jest przez to postrzegana jako jego inicjator i lider. Od partnera zagranicznego oczekuje się transferu składników, w których ma on przewagę nad partnerem polskim lub które dla partnera polskiego są w ogóle niedostępne. Chodzi tu o przepływ takich elementów, jak nowe produkty, technologie, systemy zarządzania i marketingu. Czynnikiem istotnym dla funkcjonowania kontraktu jest również to, iż ze strony partnera zagranicznego nie występuje dążenie do sprawowania efektywnej kontroli nad całością, lecz zadowala się on w istocie rolą dostawcy swoich specyficznych przewag za uzgodnionym wynagrodzeniem.

Firmy polskie wchodzące w powyższe formy kontraktowe to przeważnie podmioty małe lub średnie, co może pośrednio wskazywać na fakt, iż znajdują się one w początkowych fazach swojego cyklu życia. Jako przykład mogą służyć firmy polskie w branży komputerowej i przetwarzania danych, które współpracują w ten sposób z dużymi koncernami

transnarodowymi. Podstawową kwestią, która się tutaj pojawia, jest możliwość i prawdopodobieństwo zachowania przez podmioty polskie ich wiodącej roli. Sukcesy osiągnięte dzięki specyficznemu udziałowi partnerów zagranicznych mogą zmienić podejście tych drugich i zakończyć się przejęciem (wykupem) firm polskich. Formy kontraktowe stanowią zatem dla firm polskich w najlepszym wypadku sposób na przetrwanie w średnim horyzoncie czasowym, o ile nie zostaną w miarę szybko uzupełnione lub zastąpione przez jedną z odmian drugiej strategii walki konkurencyjnej z firmami zagranicznymi. Innym czynnikiem określającym żywotność form kontraktowych jest oczywiście siła i długofalowa strategia zagranicznych konkurentów.

Przykładem pierwszej odmiany tej strategii może być nabycie 64,5% udziałów w Zakładach Przemysłu Owocowo-Warzywnego Kotlin przez norweską Orklę Foods. Obok Kotliny warto wspomnieć o Polmosie Poznań, którego 80% akcji nabyła firma Pernod Ricard, jeden z największych producentów i dystrybutorów alkoholu na świecie. Kolejne odmiany strategii kooperacji z powodzeniem realizują niektóre polskie firmy sektora tekstylnego. Wiodący polscy producenci rozwijają swoich własnych marek i kolekcji finansują z eksportu uszlachetniającego i sprzedaży pod znanymi w krajach rozwiniętych prestiżowymi markami. Jako przykłady posłużyć mogą Zakłady Przemysłu Dziewiarskiego Olimpia S.A., które eksportują 70% swojej produkcji. Na rynkach wschodnich sprzedają pod swoją marką, a na Zachodzie wykorzystują znaki swoich prestiżowych kooperantów. Podobnie postępują Wólczanka i Kastor z ok. 60% udziału eksportu w sprzedaży.

Innym przykładem takiej firmy jest Alima-Gerber S.A. (kiedyś Fabryka Cukierków „Alima”). W 1992 r. właścicielem 60% akcji polskiej spółki Alima stała się amerykańska firma Gerber Products Company — światowy lider w produkcji odżywek i soków dla

niemowląt. Inwestor stopniowo zwiększał swój udział w kapitale akcyjnym przedsiębiorstwa, aż w 1995 r. wyniósł on 99%. W 1994 r. firma Gerber dokonała fuzji ze szwajcarskim koncernem farmaceutyczno-żywnościowym Sandoz. Dwa lata później, w wyniku połączenia wielkich szwajcarskich koncernów Ciba-Geigy i Sandoz, powstała druga co do wielkości firma farmaceutyczna w Europie — Novartis. W ten sposób firma Alima-Gerber S.A. stała się częścią ogromnego, międzynarodowego koncernu, dzięki któremu korzysta z najnowocześniejszych placówek badawczych (szwajcarskich i amerykańskich). Wykorzystanie międzynarodowego dorobku naukowego przyczynia się do ciągłego udoskonalania produktów firmy.

Kolejnym przykładem strategii kooperacji jest firma Winiary, której marka kojarzy się wyłącznie z polskim pochodzeniem. Obecnie firma Winiary należy do jednego z największych producentów żywności na świecie, szwajcarskiego koncernu Nestlé. Dzięki kooperacji polska firma ciągle opracowuje nowe produkty i ulepsza dotychczasowe, korzystając przy tym z technologii, know-how oraz doświadczeń Nestlé.

Kooperacja z udziałem partnera zagranicznego jest realizowana także przez największą polską sieć hotelową — Orbis S.A., której 20% akcji znajduje się w rękach francuskiej sieci hotelowej Accor. Orbis S.A. podpisał umowę franchisingu z Accor Polska, na podstawie której może posługiwać się w swoich hotelach markami Sofitel, Novotel, Mercure oraz Ibis. Wspomniane marki reprezentują znany na świecie standard. Zdaniem zarządzającego Orbisem SA, pozyskanie koncernu Accor na partnera pozwoliło zneutralizować strategicznego konkurenta na rynku polskim.

Wydaje się, że w tym momencie można by zakończyć dyskusję wokół kooperacyjnej postawy lokalnych przedsiębiorstw. Jednakże okazuje się, że niektóre z firm stosujących strategię współpracy

dojrzewają do świadomego i uzasadnionego względami ekonomicznymi odseparowania się od inwestora zagranicznego. W praktyce oznacza to wykupienie udziałów zagranicznego kooperanta. Strategię taką przeforsowały Emerson Polska (dawniej Drescher Polska), krakowska Vistula, Partner Serwis oraz Partner Elektra, wcześniej wchodzące w skład koncernu ABB, Solaris Bus & Coach czy Rojal Markety (sieć delikatesowych supermarketów)⁷.

Polskie przedsiębiorstwa zarzucają zagranicznym partnerom przede wszystkim brak dbałości o rozwój firmy, np. Emerson Polska, w którym niemiecki kooperant przechwytywał dywidendę, nie podejmując inwestycji podnoszących wartość firmy. Zarzut stanowi też nadużywanie pozycji i zmuszanie firmy lokalnej do zawierania niekorzystnych dla niej transakcji. Przykład może stanowić krakowska Vistula, której holenderscy kooperanci sprzedawali po zawyżonych cenach surowce i ubrania o niskiej jakości, a także mało przydatne materiały reklamowe i usługi konsultingowe. Przedsiębiorstwa lokalne mają też świadomość, że partner zagraniczny dba przede wszystkim o własne interesy, co czyni przyszłość firmy lokalnej bardziej niepewną. Potwierdzają to doświadczenia fabryki Solaris Bus & Coach, której zagraniczny kooperant Neoplan został przejęty przez firmę MAN. Wówczas pojawiła się groźba, że fabryka zostanie zamknięta, gdyż nowy kooperant posiadał już zakład o podobnej lokalizacji. Również w przypadku spółek Partner Serwis oraz Partner Elektra bodźcem do działania obecnych polskich właścicieli była obawa przed zamknięciem zakładów.

Wspomniane firmy dokonały zwrotu od strategii kooperacji do strategii walki, która jest nastawiona na identyfikację własnego miejsca na rynku już po rozstaniu się z zagranicznym kooperantem.

⁷ M. Czeakański, A. Sielanko, T. Świderek, *Polacy wykupują Polskę*, „Rzeczpospolita” z dn. 15.10.2004.

Zachowania tychże firm nie mieszczą się w konwencji postępowania lokalnego kooperanta, a także trudno utożsamiać je z działaniami obronnymi. Postawa tych firm wydaje się bardziej ofensywna niż defensywna, dlatego też można by je określić mianem lokalnych walczących.

Lobbying i budowanie nierynkowych barier wejścia (lokalny lobbysta). Czwarta strategia konkurencji jest nastawiona na niedopuszczanie 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 pozacelnych. Jest to szczególnie widoczne w sektorach charakteryzujących się rozdrobnioną strukturą rynku (np. w rolnictwie) lub w sektorach, w których luka kapitałowa i technologiczna dzieląca firmy krajowe od zagranicznych konkurentów była i częściowo jest nadal szczególnie rozległa (np. w sektorze ubezpieczeń czy w przemyśle naftowym).

Częściowo iluzoryczny charakter takiej strategii wynika z faktu, iż dla dużych korporacji transnarodowych bariery handlowe stanowiły zawsze istotny motyw do ich obchodzenia przez podejmowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Raz ulokowane wewnątrz chronionego rynku owe firmy transnarodowe zawsze zachowują się pod pewnymi względami jak krajowe i same także napierają na utrzymanie środków chroniących rynek przed wejściem kolejnych konkurentów z zagranicy.

Najlepszym tego przykładem jest GM Opel, który wszedł na rynek polski, tworząc wspólne przedsięwzięcie z FSO w Warszawie. Jak tylko rozpoczęto montować tam samochody osobowe Opla, koncern amerykański zaczął nalegać, aby rząd polski nie zmniejszał istniejących stawek celnych, a przynajmniej nie wyprze-

dzał harmonogramu ich redukcji uzgodnionego z UE. Z kolei Amertech, amerykański inwestor strategiczny w pierwszej polskiej sieci

telefonii komórkowej, był do tego stopnia oburzony z powodu niedotrzymania (jak twierdzi) przez rząd polski przyrzeczenia o przyznaniu

bez postępowania przetargowego licencji na bardziej nowoczesny system GSM, iż wniósł sprawę do sądu.

 **PWE poleca**

NOWOŚĆ



Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W TURBULENTNYM OTOCZENIU KU SUPERELASTYCZNEJ ORGANIZACJI

W książce przedstawiono wybrane, znane powszechnie elementy teorii organizacji i zarządzania wraz z oceną ich przydatności w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem,

a także stosunkowo nowe koncepcje zarządzania, mające na celu przede wszystkim uelastycznienie organizacji. Poszczególne rozdziały w książce poświęcono:

- elastyczności celów, strategii, struktur i zasobów,
- organizacji procesowej, wirtualnej, fraktalnej, sieciowej i uczącej się,
- wykorzystaniu chaosu w zarządzaniu,
- koncepcjom systemowym,
- kulturze elastycznej organizacji,
- kierowaniu ludźmi w zrelatywizowanym i dynamicznym świecie organizacji.

Sprzedaż wysyłkowa:

☎ tel. (22) 827-82-07 📠 fax (22) 827-55-67

Księgarnia Internetowa: www.pwe.com.pl