

# Zachowania firm lokalnych wobec inwestorów zagranicznych — cz. 2\*

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

Wydział Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## Macierz strategii firm lokalnych według Dawara i Frosta

Koncepcja uporządkowania strategii firm lokalnych zaproponowana przez N. Dawara i T. 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 Frost<sup>1</sup> zaproponowali macierz możliwości, przed którymi stoi firma lokalna rozważająca sposób zachowania się wobec zagranicznych gigantów dokonujących ekspansji na jej rynku macierzystym. Korporacje międzynarodowe dysponują najczęściej okreś-

lonymi przewagami, takimi jak: duże zasoby finansowe, zaawansowana technologia, produkty wysokiej jakości, silne marki, doskonały marketing i wysokie umiejętności menedżerskie. Ich wejście na rynek lokalny czasami traktowane jest jak wyrok śmierci na firmy miejscowe. W uproszczonym ujęciu najczęściej uważa się, że przed firmą lokalną stoją tylko trzy możliwości: zwrócenie się do rządu o wprowadzenie narzędzi ochronnych, podporządkowanie się korporacji międzynarodowej lub wyjście z branży.

Dawar i Frost przekonują, że lista możliwości jest znacznie szersza. Zależy to od układu dwóch zmiennych: presji globalizacyjnej w danej branży oraz podatności zasobów danej firmy na transfer w skali międzynarodowej<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> E.D. Jaffe, I.D. Nebenzahl i I. Schorr opracowali macierz strategii firm lokalnych wobec inwestorów zagranicznych na podstawie dwóch kryteriów: presji globalizacyjnej/lokalizacyjnej (produktu) oraz strategicznych i marketingowych przewag (zalet) firm. Na podstawie tych dwóch czynników wyróżnili oni cztery możliwe strategie: rywal (lokalizacja — silna przewaga strategiczna i marketingowa, konkuruje z firmami zagranicznymi na rynku lokalnym); współzawodnik (globalizacja — silna przewaga strategiczna i marketingowa, konkuruje

Istnieją cztery możliwe strategie (rysunek 1):

- jeśli presja globalizacyjna jest słaba, a zasoby firmy nie są transferowalne, firma lokalna powinna skoncentrować się na obronie zajętej pozycji w stosunku do firm wchodzących na jej rynek macierzysty — jest to strategia określana jako obrońca (ang. *defender*);

- jeśli presja globalizacyjna jest mała, ale przynajmniej niektóre zasoby firmy mogą podlegać transferowi za granicę, firma lokalna może rozpocząć ekspansję na wybrane rynki zagraniczne — jest to strategia określana w języku polskim jako strategia najeźdźcy lub budowniczego (ang. *extender*); wydaje się, że lepszą nazwą jest strategia selektywnej ekspansji na wybrane rynki celowe;

- jeśli presja globalizacyjna jest duża, a zasoby firmy nie są podatne na przemieszczenie za granicę, to strategia firmy powinna być

z firmami zagranicznymi za granicą); obrońca (lokalizacja — słaba przewaga strategiczna i marketingowa, protekcjonizm); kooperant (globalizacja — słaba przewaga strategiczna i marketingowa, formy aliansów z zagranicznymi firmami, fuzje). Zob. E.D. Jaffe, I.D. Nebenzahl, I. Schorr, *Strategic Options of Home Country Firms Faced with MNC Entry*, EIBA 2003.

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

<sup>1</sup> N. Dawar, T. Frost, *Competing with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, „Harvard Business Review” 1999, March–April.

Rysunek 1. Pozycja konkurencyjna lokalnych firm w krajach transformujących gospodarkę

Presja na globalizację sektora	silna	<b>Spryciarz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skupia się na lokalnej orientacji ogniw łańcucha wartości</li> <li>• wchodzi we wspólne przedsięwzięcie z zagraniczną firmą (KMN)</li> <li>• sprzedaje aktywa zagranicznej firmie</li> </ul>	<b>Rywal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skupia się na poprawie swych zasobów i zdolności, aby dorównać globalnej firmie, często działając w niszy rynku globalnego</li> </ul>
	slaba	<b>Obrońca</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skupia się na umacnianiu atutów konkurencyjnych w tych segmentach rynku, gdzie obca firma jest słaba</li> </ul>	<b>Budowniczy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skupia się na rozbudowie działalności na obcych rynkach podobnych do krajowego, wykorzystując tam swe atuty konkurencyjne</li> </ul>
		dostosowane lokalnie	przenoszone za granicę
Atuty konkurencyjne lokalnej firmy			

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

skoncentrowana na restrukturyzacji działalności wokół tych specyficznych ogniw łańcucha wartości, w których te lokalne zasoby są wartościowe; strategię taką określa się jako spryciarz (ang. *dodger*);

- jeśli presja globalizacyjna jest silna, a zasoby są mobilne, firma lokalna może spróbować podjąć konkurencję z korporacjami międzynarodowymi w skali globalnej; taka strategia określana jest jako walcząca (ang. *contender*).

Strategia **obrońcy** polega na przestrzeganiu następujących założeń:

- kluczem do sukcesu jest koncentracja uwagi na przewagach, które firma ma na rynku lokalnym;
- w konfrontacji z korporacjami międzynarodowymi obrońca musi zwrócić uwagę na lepsze dostosowanie produktów i usług do szczególnych, niekiedy unikalnych potrzeb klientów lokalnych;
- nie należy dążyć do zaspokojenia potrzeb wszystkich konsumentów lub do naśladowania strategii korporacji międzynarodowych — oryginalność jest w tym przypadku atutem;
- lepszym rozwiązaniem jest skoncentrowanie uwagi na konsu-

mentach doceniających specyfikę lokalną niż na tych, którzy mają orientację globalną na zunifikowane marki.

Na polskim rynku wydawniczym, bardzo silnie spenetrowanym przez międzynarodowe koncerny, mocną pozycję utrzymuje np. wydawnictwo „Prószyński i S-ka”. Wydawnictwo koncentruje się na wysokiej jakości każdego ze swoich czasopism i lojalności wobec czytelników, która polega na trosce o bliskie polskim czytelnikom wartości i objawia się m.in. starannym sprawdzaniem pod względem merytorycznym publikowanych informacji oraz niezamieszczaniem reklam, które mogłyby urazić uczucia czytelników.

Przykłady stosowania powyższej strategii można zauważyć także w branży spożywczej (kawa i herbata), w której konkurencja inwestorów zagranicznych jest bardzo duża. Poznańska Palarnia Kawy Astra jest firmą, która dzielnie broni swojej pozycji na rynku polskim m.in. poprzez: oferowanie produktów bardzo wysokiej jakości, dostosowanych do preferencji konsumentów, oraz wprowadzaniu

do obrotu nowych produktów (kawa niskodrażniająca Astra, herbata życia Rooibos i herbaty afrykańskie). Poznańska Palarnia Kawy Astra od początku działalności utożsamiała się z solidnością, efektywną pracą, uczciwością i etyką w działaniu. Ciągły rozwój firmy pozwolił zdobyć doświadczenie i zapewnić wysoką jakość produktów.

Przykładem firmy realizującej strategię obrońcy jest także polski producent odzieży dżinsowej Americanos. Firma została założona w 1989 r. przez A. Pacanowskiego w podwarszawskich Łomiankach. Wielkim sukcesem firmy była kontrowersyjna kampania reklamowa, po której Americanos został okrzyknięty prowokatorem, polskim odpowiednikiem Benettona. Wysoka jakość oraz nowatorstwo projektów (Americanos zlecił ich wykonanie paryskiej firmie Mission Impossible, która pracowała też dla takich odzieżowych tuzów, jak Diesel czy Kenzo Sport) sprawiły, że Americanos szybko został zakwalifikowany do pierwszej ligi firm dżinsowych i opanował 7% rynku. Strategia polskiej firmy Americanos przyczyniła się do tego, iż jest ona marką skutecznie konkurującą ze światowymi liderami<sup>3</sup>.

Grupa Kęty S.A. jest kolejnym przykładem polskiej firmy-obrońcy. W Polsce, mimo dużej konkurencji ze strony inwestorów zagranicznych (Hydro Aluminium, Sappa, Final), firma zajmuje czołowe miejsca we wszystkich obszarach działalności, jak profile aluminiowe, systemy aluminiowe oraz opakowania giętkie. Szeroki asortyment usług (anodowanie, lakierowanie), wysoka jakość produktów oraz dbałość o ochronę środowiska pozwoliły na rozszerzenie działalności poza granicami kraju. Produkty firmy obecne są m.in. na rynku niemieckim, ukraińskim, rosyjskim, węgierskim, czeskim.

Strategia **budowniczego**, czyli selektywnej ekspansji na wybrane

<sup>3</sup> J. Stepień, *Americanos jest cool*, „Profit” 2002, nr 6.

rynki celowe wyróżnia się następującymi cechami:

- strategia ta jest rozwinięciem strategii obrońcy — jeśli wartościowe w skali lokalnej atuty konkurencyjne firmy dają się jednocześnie przenosić za granicę, to możliwa jest ekspansja na ograniczoną skalę na inne, wybrane rynki;

- wykorzystanie tej „dźwigni” jest najbardziej prawdopodobne w odniesieniu do rynków zbliżonych do rynku macierzystego (pod względem preferencji konsumentów, kanałów dystrybucji, regulacji prawnych, położenia geograficznego).

Dobrymi przykładami polskich przedsiębiorstw, które z powodzeniem realizują strategię budowniczego, mogą być polskie firmy kosmetyczne, które w wielu segmentach tego rynku nie tylko opierają się konkurencji korporacji międzynarodowych, ale także z powodzeniem rywalizują z nimi na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej. Swego czasu Alpinus, zdobywając rynek w Czechach, na Łotwie, Ukrainie i Słowacji, próbował wprowadzać strategię budowniczego, niestety od pewnego czasu firma ta przeżywa trudne chwile.

Przechodzenie od strategii obrońcy do strategii budowniczego można zaobserwować w przypadku Herbapolu Lublin, który podjął próbę zmiany swojego wizerunku z wytwórcy tradycyjnych produktów ziołowych na oferenta szerokiej gamy herbat i syropów owocowych<sup>4</sup>. Firma oparła swoją przewagę konkurencyjną nie na niskich kosztach, ale przede wszystkim — na jakości wyrobów, która w tym konkretnym przypadku wiąże się z ich zdrowymi, ekologicznymi komponentami: ziołami, owocami. Dzięki temu Herbapol wrócił na pierwsze miejsce w kategorii herbat owocowych (22% udziału w rynku). Obecnie przedsiębiorstwo przygotowuje się do ekspansji za granicę i również chce wykorzystać „zdrowy i ekologiczny” wizerunek swoich produktów.

<sup>4</sup> K. Garski, *Nieźle ziółka*, „Businessman Magazine” 2003, nr 11.

Zamierza także podkreślać wieloletnią historię produktu, nie eksponując jednakże jego polskości. Jak na razie firmie udało się otworzyć biura w Moskwie i Londynie.

Kolejną firmą z branży spożywczej, która konsekwentnie realizuje strategię budowniczego, jest Grupa Maspex Wadowice. Wśród produktów przedsiębiorstwa można wymienić czekoladę La Festa, kakao rozpuszczalne Puchatek, sok Kubuś, soki, napoje z Tymbarku, śmietankę do kawy Cremona. Na rynkach zagranicznych największym powodzeniem cieszy się cappuccino oraz czekolada La Festa. Firma eksportuje głównie do krajów CEFTA (Czechy, Węgry, Słowacja, Rumunia), w których ma własne oddziały, które koncentrują się na prowadzeniu działalności marketingowo-handlowej i logistycznej. Poza tym, produkty firmy Maspex można znaleźć także na wielu innych rynkach, np. słoweńskim, rosyjskim, kanadyjskim, szwedzkim, holenderskim, duńskim oraz Stanów Zjednoczonych.

Inną firmą, która stosuje strategię budowniczego jest LPP S.A., która działa w branży odzieżowej i sprzedaje swoje wyroby m.in. pod marką Reserved. Zarząd spółki podkreśla, że celem przedsiębiorstwa jest zbudowanie znanej marki w Europie Środkowej i Wschodniej. Na tych rynkach zagranicznych firma realizuje 11% (dane za I kwartał 2003 r.) swojej sprzedaży.

Cenne w skali rynku krajowego atuty konkurencyjne próbuje transferować za granicę także firma Mokate S.A., która swoją zagraniczną aktywność koncentruje na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej, a więc na Węgrzech, w Czechach, w Rosji i na Słowacji. Na polskim rynku kaw rozpuszczalnych cappuccino firma ma 70% udziału, co może świadczyć o dobrej pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo przyciąga klientów nie tylko jakością i dość bogatą ofertą kaw smakowych, ale także wprowadza innowacje: np. Biały Miś — pierwsze w Polsce kakao dla

dzieci z dodatkiem aromatów owocowych.

Przykładem stosowania strategii budowniczego może być także kolejna firma z branży spożywczej, a mianowicie Spółdzielnia Mleczarska Mlekoop. Początki Mlekoopu sięgają połowy lat 90. Spółdzielnia oferuje mleko w kartonikach („Łaciate”) i inne produkty mlekopochodne. Przychody z eksportu stanowią jedną piątą wpływów ze sprzedaży. W portfelu rynków zagranicznych firmy znajdują się Holandia, Francja, Włochy, Niemcy, Stany Zjednoczone, Kanada, Rosja, Pakistan, Brazylia, Meksyk, Algieria, Wenezuela i Wietnam. Produktem dominującym w eksporcie jest mleko w proszku. Spółdzielnia dysponuje certyfikatem ISO 9001, a technologię produkcji UHT nabyła od szwedzkiego koncernu Tetra Pak, co niewątpliwie pozytywnie oddziałuje na postrzeganie przedsiębiorstwa i jego oferty na rynkach zagranicznych.

Firmą, która zdobywa coraz większą popularność na rynkach zagranicznych (Republika Czeska, Łotwa, Litwa, Ukraina, Białoruś, Szwecja, Finlandia) jest też Sanplast, polski producent wyrobów z branży instalacyjno-sanitarnej (kabiny natryskowe, brodziki, wanny, systemy hydromasażu). Dzięki wykorzystaniu nowoczesnej technologii (np. termoformowania próżniowego) przedsiębiorstwo gwarantuje najwyższą jakość produktów na wszystkich rynkach. Ważnym aspektem w działalności międzynarodowej firmy jest ekologia. Firma dysponuje nowoczesną oczyszczalnią ścieków, która dostosowana jest do wysokich standardów europejskich. Ponadto, do produkcji wyrobów wykorzystywane są ekologiczne, dające się ponownie przetworzyć, materiały, takie jak aluminium, szkło itd.

Strategia spryciarza odznacza się następującymi charakterystykami:

- silna presja globalizacyjna i lokalny charakter zasobów nie pozwalają na budowanie strategii ograniczającej się do wykorzystania tychże zasobów;

- generalnie istnieją dwie opcje strategiczne: nawiązanie współpracy z korporacją międzynarodową (de facto sprzedaż biznesu) lub postawienie na rozbudowę i osiągnięcie doskonałości w zakresie tych ogniw łańcucha wartości, w ramach których firma ma przewagę konkurencyjną nad międzynarodowymi korporacjami wchodzącymi na jej rynek macierzysty;

- umiejętnie wykorzystanie pierwszej opcji oznacza kontynuację istnienia biznesu, jakkolwiek w innym układzie organizacyjnym i czasami pod inną marką — niemniej nie dochodzi w tym przypadku do zaniku działalności;

- druga opcja oznacza wyselekcjonowanie tego ognia lub tych ogniw w ramach łańcucha wartości firmy lokalnej, w których ma ona lub może mieć przewagę konkurencyjną opartą na jej lokalnych zasobach; częstym przykładem jest tutaj posiadanie adekwatnej do potrzeb lokalnych sieci dystrybucji lub sieci serwisowej;

- trzecią, uzupełniającą, opcją strategiczną jest przyjęcie strategii polegającej na dostarczaniu produktów komplementarnych w stosunku do oferty korporacji międzynarodowych lub ich adaptacji do lokalnych gustów;

- jeszcze inną możliwą strategią jest podjęcie przez firmę lokalną produkcji komponentów do produktu wytwarzanego przez korporację międzynarodową.

Przykładem trafnej prywatyzacji-przejęcia przez firmę zagraniczną jest sprzedaż WSK Rzeszów amerykańskiemu koncernowi lotniczemu. Po kilku latach od tej transakcji mówi się o powstawaniu wokół WSK Rzeszów „doliny lotniczej”, z realnymi perspektywami uzyskania pozycji europejskiego centrum lotniczego.

Dobłą ilustracją dla drugiej z omawianych opcji może być strategia koncentracji na wysoko wyspecjalizowanej niszy, jaką w branży motoryzacyjnej są automatyczne linie do transportu karserii w halach produkcyjnych. Silną pozycję dostawcy międzynarodowych korporacji motoryzacyjnych, dzięki rozwinięciu kompe-

tencji technologicznych oraz zarządczych na najwyższym światowym poziomie, zdobyła polska firma Transsystem. Znaczna część jej przewagi konkurencyjnej wynika z relatywnie niższych kosztów pracy wysoko wykwalifikowanych specjalistów w Polsce.

Firma Inter Groclin, dzięki koncentracji na produkcji tapicerki samochodowej na potrzeby międzynarodowych korporacji motoryzacyjnych, zdobyła 5% tego rynku w Europie.

Podobnie posunięcia strategiczne PLL LOT przekonują o przyjęciu przez firmę strategii spryciarza. W październiku 2003 r. PLL LOT stał się pełnoprawnym członkiem Star Alliance, czyli aliansu lotniczego, skupiającego 15 linii lotniczych, wśród których czołowym przewoźnikiem jest Lufthansa<sup>5</sup>. Wówczas także weszła w życie umowa o wspólnej eksploatacji połączeń z amerykańskimi liniami United i hiszpańskimi Spanair.

Czwarta możliwa strategia to **strategia rywala**. Ma ona następujące cechy:

- można zostać firmą globalną, jednak do rozważenia pozostaje specyficzny zestaw szans i ograniczeń, które są w punkcie wyjścia inne niż w przypadku istniejącej już korporacji międzynarodowej;

- opieranie przewagi konkurencyjnej na niskich kosztach (co w przypadku firm pochodzących ze wschodzących rynków jest częste) jest niewystarczające, gdyż korporacje międzynarodowe potrafią także uzyskiwać ten rodzaj przewagi poprzez lokalizację działalności produkcyjnej w krajach o niskich kosztach; trzeba się raczej starać dorównywać korporacjom międzynarodowym pod wieloma innymi względami, takimi jak technologia, wydajność, sieć dystrybucji, obsługa posprzedażna itp.;

- rzadko się zdarza, żeby firmy pochodzące z rynków wschodzących opanowały umiejętności bycia liderem, przywódcą w międzynarodowej sieci wytwórców i dostawców komponentów; rozwiąza-

niem bardziej prawdopodobnym jest przystąpienie do takiej sieci i zdobycie w niej silnej pozycji poprzez zagospodarowanie określonego ognia łańcucha wartości;

- dużym wyzwaniem dla kandydatów na rywali jest pokonanie trudności związanych z ograniczonym potencjałem finansowym oraz brakiem umiejętności i doświadczenia; inne źródła problemów stanowią dla nich oddalenie od głównych dostawców, konsumentów oraz konkurentów — w tej sytuacji często stosowanym rozwiązaniem jest nabywanie brakujących zasobów i zdobywanie potrzebnych umiejętności na rynkach krajów rozwiniętych.

Polskim przykładem prób podjęcia strategii rywala jest strategia firmy Amica Wronki. Trudno mówić w jej przypadku o realizacji strategii globalnej, ale jest to przynajmniej strategia relatywnie szerokiej internacjonalizacji, z zaznaczeniem obecności na wielu rynkach europejskich.

Innym polskim rywalem jest Solaris Bus and Coach z Bolechowa pod Poznaniem, który w 2003 r. opanował 38,33% polskiego rynku autobusów miejskich, wyprzedzając MAN i innych międzynarodowych konkurentów, a 70% produkcji wyeksportował do wielu krajów europejskich.

Skutecznie na globalnym rynku rywalizują także polskie stocznie. Polski przemysł stoczniowy osiągnął w Europie czołową pozycję, a w skali globu Polska plasowana jest na 4. miejscu w produkcji statków towarowych. Stocznia Gdynia, której grupa zatrudnia około 14 tys. pracowników, przejęła Stocznnię Gdańską i podjęła próbę przejęcia jednej ze stocznii fińskich.

W kierunku strategii rywala zmierza także Igloopol. Przedsiębiorstwo powstało w 1985 r. i oferuje zupy, warzywa jednorodne, mieszanki i sałatki, dania wegetariańskie, owoce w formie mrożonek. Chłodnie Igloopol dysponują systemem HACCP, który jest standardem w Unii Europejskiej. Firma poprzez swoje produkty jest obecna na rynkach Europy Wscho-

<sup>5</sup> W. Romański, *Droga do gwiazd*, „Businessman Magazine” 2003, nr 11.

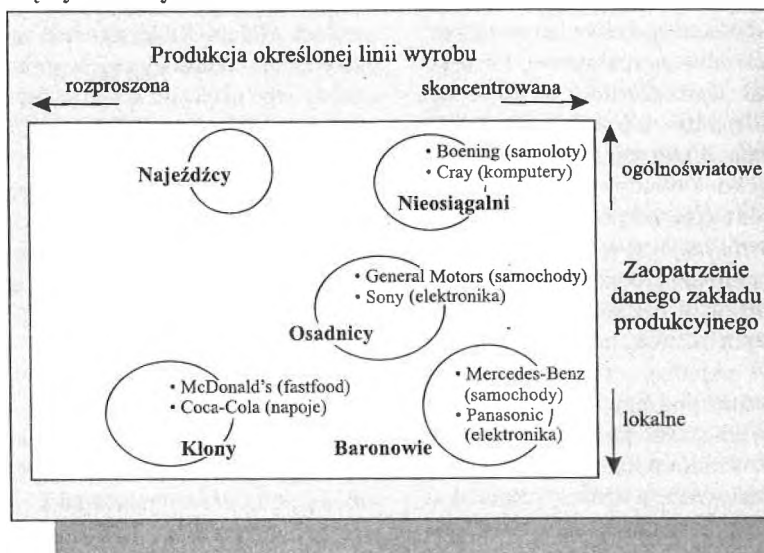
dniej i Zachodniej, Ameryce, Azji i Australii, a zwłaszcza w Grecji, Szwajcarii, Czechach, na Słowacji, w Estonii, na Litwie, Łotwie, Białorusi, Ukrainie, w Bułgarii, Rosji, Uzbekistanie oraz Izraelu. Firma ma oddziały handlowe w Moskwie i Havirovie (Czechy).

Niezwykle dynamiczna ekspansja na bardzo rozbudowany zestaw rynków zagranicznych jest udziałem także firmy Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris. Przedsiębiorstwo istnieje od 1983 r. Obecnie produkty Dr Irena Eris są sprzedawane na 18 rynkach zagranicznych, wśród których znajdują się Stany Zjednoczone, Litwa, Rosja, Białoruś, Ukraina, Niemcy, a nawet Tasmania i Tajwan. Przedsiębiorstwo skłania się w kierunku strategii konkurencji przez zróżnicowanie, co przejawia się dbałością o jakość oraz innowacyjność oferty. Jak na razie formą ekspansji zagranicznej pozostaje eksport, choć np. w 2002 r. firma podjęła zagraniczną inwestycję bezpośrednią w Moskwie i otworzyła tam Kosmetyczny Instytut Dr Irena Eris. Sieć takich instytutów jest rozbudowana na terenie Polski i przedsiębiorstwo zamierza zbudować podobną także na rynkach zagranicznych.

Kolejnym przykładem polskiej firmy-rywala jest nowosądecka firma Fakro Sp. z o.o. Obecnie Fakro Sp. z o.o. jest drugim na świecie producentem okien dachowych (17% udziału w rynku globalnym). W skład Grupy Fakro wchodzi 5 zakładów produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce oraz 8 zagranicznych firm dystrybucyjnych (w Stanach Zjednoczonych, Anglii, Francji, Niemczech, Holandii, na Węgrzech, w Rosji i na Ukrainie). Produkcja oparta jest na nowoczesnych technologiach zapewniających najwyższą jakość wyrobów przy zachowaniu dbałości o środowisko naturalne.

Interesującym przykładem polskiego przedsiębiorstwa, realizującego strategię rywala, jest poznańska firma Ster, największy w Polsce, a piąty w Europie wytwórca siedzeń i foteli autobusowych. Produkty firmy Ster są montowane

Rysunek 2. Warianty strategii logistycznych dla biznesu globalnego według Coopera — uwarunkowanie strategii firm lokalnych przez zachowania korporacji międzynarodowych



Źródło: J. Cooper, *Logistics Strategies for Global Business*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 1993, No. 4.

w pojazdach wielu renomowanych firm samochodowych, np. Volvo, Scania, Van Hool, Karosa oraz Solaris. Wysoka jakość produktów, ich nowoczesność (nowe rozwiązania technologiczne) oraz dostosowanie do zróżnicowanych potrzeb odbiorców przyczyniły się do obecnej pozycji firmy na rynku polskim, europejskim oraz amerykańskim (około 30% eksportu trafia na rynek amerykański, w tym także kanadyjski)<sup>6</sup>.

## Koncepcja strategii logistycznych dla biznesu globalnego według Coopera

Na bardzo istotny aspekt strategii realizowanych przez firmy lokalne zwrócił uwagę J. Cooper<sup>7</sup>. Autor ten rozpatruje kwestię strategii firm lokalnych przez pryzmat ich możliwego udziału w globalnych łańcuchach dostaw, które

w pojazdach wielu renomowanych firm samochodowych, np. Volvo, Scania, Van Hool, Karosa oraz Solaris. Wysoka jakość produktów, ich nowoczesność (nowe rozwiązania technologiczne) oraz dostosowanie do zróżnicowanych potrzeb odbiorców przyczyniły się do obecnej pozycji firmy na rynku polskim, europejskim oraz amerykańskim (około 30% eksportu trafia na rynek amerykański, w tym także kanadyjski)<sup>6</sup>.

rych architektami i liderami są firmy realizujące strategię globalną. W jego ujęciu rola firm lokalnych w dużym stopniu zależy od tego, jakie rozwiązania przyjmują korporacje międzynarodowe w zakresie organizacji produkcji i zaopatrzenia. Zarysowujące się możliwości przedstawiono na rysunku 2.

Biorąc pod uwagę dwa wymienione kryteria, można wyróżnić pięć typów zachowań firm międzynarodowych:

- najeźdźcy — są to firmy, które w krajach ekspansji budują własne zakłady produkcyjne, mające najczęściej charakter montowni; podzespoły i części są zazwyczaj w całości lub w dużej części sprowadzane z kraju macierzystego korporacji; przeważnie taka strategia jest źle postrzegana przez władze kraju goszczącego, które wywierają nacisk, aby uwzględniać także miejscowych dostawców;

- osadnicy — zlokalizowani są oni na rynkach lokalnych krajów ekspansji; zaopatrzenie odbywa się częściowo z zagranicy, a częściowo ma charakter lokalny; jednocześnie nie ograniczają oni jednak sprzedaży do tych rynków, lecz sprzedają je także na innych rynkach;

<sup>6</sup> B. Mozdzyński, *Siedzieć za Sterem*, „Profit” 2004, nr 2.

<sup>7</sup> J. Cooper, *Logistics Strategies for Global Business*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 1993, No. 4.

- klony — zarówno zaopatrzenie, jak i sprzedaż koncentrują się na rynkach lokalnych;

- baronowie — zarówno produkcja, jak i zaopatrzenie są skoncentrowane na określonym rynku lokalnym, natomiast wyroby sprzedawane są na rynkach całego świata;

- nieosiągalni — często koncentrują działalność produkcyjną w jednym regionie świata, natomiast zarówno zaopatrzenie, jak i sprzedaż odbywają się na rynkach całego świata.

Rzeczywiste strategie firm są najczęściej kompromisem pomiędzy skrajnymi rozwiązaniami. W praktyce życia gospodarczego nie występują przypadki skrajne, które byłyby oparte na całkowitym rozproszeniu/koncentracji produkcji i całkowicie światowym/lokalnym zaopatrzeniu. Strategie konkretnych firm są swoistą mieszanką, zbliżającą się jednak mniej lub bardziej do zarysowanych rozwiązań marginalnych.

Jeśli powyższą sytuację odniesiemy do rynku polskiego, to okazuje się, że można na nim zidentyfikować firmy zachowujące się zgodnie z wymienionymi typami strategii<sup>8</sup>.

Przykładem stosowania strategii **klonów** jest działalność firmy McDonald's. Zaopatrzenie ma w tym przypadku charakter w większości lokalny, a sprzedaż — siłą rzeczy — dotyczy także rynku lokalnego. Podobne spostrzeżenie odnosi się do innych sieci szybkiej gastronomii rozwijających działalność na rynku polskim.

Strategia **najeźdźcy** była typowa dla niektórych firm branży motoryzacyjnej. Firmy te (np. Daewoo-FSO, Ford Poland, Volkswagen Poznań) wytwarzały samochody, posługując się tzw. uproszczonym montażem, wykorzystującym części w większości sprowadzane z zagranicy. Na początku w ogóle

nie korzystano z zaopatrzenia u lokalnych dostawców. Później strategię części najeźdźców w branży samochodowej zaczęły ewoluować w kierunku „rozkooperowania” produkcji we współpracy z coraz liczniejszymi partnerami polskimi lub budowy własnych fabryk wytwarzających podzespoły na terenie Polski.

Rola firm miejscowych, operujących na rynku lokalnym, na który ekspansji dokonuje firma międzynarodowa, może się różnić zdecydowanie w zależności od tego, który z omówionych typów strategii realizowany jest przez korporację międzynarodową. Strategia najeźdźcy oznacza dla firm lokalnych bardzo zredukowaną rolę. Na przykład najeźdźcy we wspomnianej branży samochodowej mogą wykorzystywać firmy lokalne w charakterze dealerów (salonów sprzedaży) do świadczenia usług serwisowych oraz do świadczenia usług spedycyjnych i transportowych. Większe, aczkolwiek nadal ograniczone, szanse pojawiają się wtedy, gdy strategia najeźdźcy zaczyna ewoluować na przykład w kierunku strategii osadnika.

Strategia **osadnika** zakłada pewną rolę dla firm lokalnych — część komponentów lub podzespołów ma być importowana, część zaś ma być wytwarzana lokalnie. Układ proporcji pomiędzy źródłami zaopatrzenia może być oczywiście różny, a ponadto najczęściej podlega on ewolucji w czasie. Początki ekspansji na danym rynku wiążą się zazwyczaj z dość ograniczonym wykorzystywaniem dostawców lokalnych. Może to wynikać z braku doświadczenia i zaufania we wzajemnej współpracy, a przede wszystkim z obaw o to, czy lokalny dostawca jest w stanie dostarczać produkty o określonym standardzie i na czas.

Branża samochodowa w Polsce jest przykładem na to, że osadnicy, pod warunkiem zebrania pozytywnych doświadczeń na rynku ekspansji, mogą być zainteresowani zwiększaniem udziału zaopatrzenia lokalnego. Warunkiem koniecznym jest spełnianie przez do-

stawców lokalnych wszelkich kryteriów konkurencyjności. Strategię osadnika można by przypisać firmie Goodyear Tyre & Rubber Company, obserwując jej postępowanie wobec T.C. Dębica. Goodyear ma ponad 50-procentowy udział w kapitale akcyjnym spółki. T.C. Dębica sprzedaje opony na rynku krajowym i równocześnie jest czwartą pod względem wielkości, spośród 85 na świecie, fabryk Goodyeara. W 2002 r. udział przychodów ze sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem wyniósł prawie 70%. Produkty Dębicy są obecne w 60 krajach na 6 kontynentach.

Strategia **klonów** przewiduje bardzo duży udział firm lokalnych. Zaopatrzenie jest bowiem w tym przypadku oparte na dostawcach miejscowych. Wymaga to od nich koniecznych dostosowań pod wieloma względami. Problem mogą tutaj stanowić próby wykorzystywania przewagi siły przetargowej przez firmę międzynarodową w stosunku do rozproszonych lokalnych dostawców. Przykład poczynań firmy McDonald's na rynku polskim może być znamieny i pouczający. Z podobnymi trudnościami spotykają się miejscowi dostawcy wielkich międzynarodowych sieci handlowych prowadzących operacje na terenie Polski.

**Nieosiągalni** część zaopatrzenia realizują z rozproszonych rynków. Obowiązują tutaj bardzo rygorystyczne kryteria selekcji dostawców. Kilku polskim firmom udało się zawrzeć długoterminowe kontrakty na dostawy dla Boeinga. Wydaje się, że umowa offsetowa ze Stanami Zjednoczonymi powinna stanowić czynnik wzmacniający te kontrakty.

**Baronowie** nie przewidują większej roli dla firm lokalnych. Rynki zagraniczne są dla baronów rynkami zbytu, ale nie rynkami zaopatrzenia. Tylko sporadycznie dochodzi do dostaw zaopatrzeniowych z tych rynków. Wówczas rola firm miejscowych (polskich) może być podobna jak w przypadku nieosiągalnych. Jako wyjątek potwierdzający regułę należy traktować firmę Inter Groclin z Grodziska Wielkopolskiego, która jest

<sup>8</sup> K. Rutkowski, *Zintegrowane łańcuchy dostaw jako wiodące logistyczne narzędzie konkurencji na rynkach globalnych przelomu wieków*. W: *Trans 99. Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999.

dostawcą poszyć foteli samochodowych montowanych w autach marki Mercedes.

Typologie przedstawione w artykule mogą być wykorzystane w dwóch celach. Po pierwsze, z ich

pomocą jest możliwe kwalifikowanie rzeczywistych zachowań firm lokalnych kraju goszczącego poprzez określenie, do którego typu zachowań dana firma zbliża się najbardziej. Po drugie, możli-

we jest wykorzystanie przedstawionych typów jako wzorców, jako normatywów, które mogą być punktem odniesienia dla zachowań pożądanych lub rekomendowanych.

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne poleca



*Sandra Oliver*

## STRATEGIA PUBLIC RELATIONS

W książce opisano miejsce i rolę public relations w zarządzaniu firmą. Łącząc różne modele i teorie zarządzania, autorka omówiła tworzenie skutecznych strategii PR w kontekście m.in.:

- zarządzania strategicznego firmą,
- działania kierownictwa firmy,
- zarządzania zasobami ludzkimi,
- działalności marketingowej firmy,
- wpływu globalizacji na działania PR oraz ich skuteczność.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano rozważania na temat tego, czym jest strategia PR i jakie są jej rodzaje. Rozdział drugi dotyczy szczególnej roli public relations wewnątrz organizacji. W rozdziale trzecim opisano zagadnienia dotyczące wizerunku i tożsamości organizacji. Rozdział czwarty poświęcono kwestiom polityki personalnej oraz zasadom komunikacji wewnątrz organizacji. W rozdziale piątym omówiono zależności występujące między public relations a marketingiem. W rozdziale szóstym przedstawiono strategię PR w kontekście multimedialnym, a także zamieszczono kilka wskazówek dotyczących przyszłej roli public relations.

Sprzedż wysyłkowa

☎ tel. (22) 827-82-07

☎ fax (22) 827-55-67



Księgarnia internetowa: [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)