

MARIAN GORYNIA, BARBARA JANKOWSKA

## **REKOMENDACJE DLA STRATEGII FIRM POLSKICH WOBEK EKSPANSJI INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH\***

### **I. WSTĘP**

W niniejszym artykule autorzy relacjonują jeden z kilku obszarów wyników uzyskanych w efekcie realizacji projektu badawczego KBN. Punkt ciężkości zainteresowań omawianego projektu badawczego stanowiły procesy konfrontacji strategii polskich firm lokalnych i firm zagranicznych wchodzących do Polski w różnych formach, przy czym szczególną uwagę poświęcono zagranicznym inwestycjom bezpośrednim. Akcent położono na strategię firm lokalnych. Główne zadania badawcze sprowadzały się do udzielenia odpowiedzi na trzy pytania:

– jakie strategie w obliczu ekspansji firm zagranicznych firmy lokalne mogą realizować,

– jakie strategie realizują,

– jakie strategie powinny realizować.

Udzieleniu odpowiedzi na pierwsze pytanie (dotyczące możliwych strategii) służyła analiza literatury przedmiotu, która miała 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,

– 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.

W celu odpowiedzi na drugie pytanie posłużono się badaniami empirycznymi adresowanymi do firm polskich (lokalnych), które stanęły wobec wyzwań związanych z przyjęciem, a więc wyborem i realizacją określonych strategii w stosunku do strategii ekspansji firm zagranicznych na rynku polskim.

---

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

Odpowiedź na ostatnie, trzecie pytanie została udzielona na podstawie wniosków wynikających z przeprowadzonych badań empirycznych oraz w nawiązaniu do zaleceń wynikających ze współczesnych teorii przedsiębiorstwa oraz współczesnych doktryn i teorii polityki gospodarczej.

Prezentowane w tym artykule rozważania opierają się na dwóch podstawach. Pierwsza, szersza i niewiążąca się bezpośrednio z badaniami empirycznymi przeprowadzonymi w ramach relacjonowanego projektu badawczego, stanowi nawiązanie do tych teorii i doktryn ekonomicznych, które zdają się zdobywać we współczesnej myśli ekonomicznej coraz większą popularność, a co za tym idzie – stanowią coraz częściej podstawę strategii realizowanych przez firmy. Drugim źródłem inspiracji do sformułowania zawartych tutaj poglądów są wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w ramach wspomnianego projektu badawczego, a także inne obserwacje praktyczne, opisywane w prasie fachowej.

Jeśli chodzi o podbudowę teoretyczną prowadzonych rozważań, to nawiązuje się tutaj do takich podstawowych koncepcji i teorii przedsiębiorstwa, jak:

- zasobowa teoria przedsiębiorstwa (będąca jedną ze szkół w ramach nurtu zarządzania strategicznego),
- koncepcja przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się,
- koncepcja firmy w ramach ekonomii ewolucyjnej,
- koncepcje firmy w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej – teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencji, teoria praw własności,
- koncepcje strategii konkurencyjnej.

## II. CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

Badanie empiryczne, dotyczące strategii firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2004 r. wśród polskich przedsiębiorstw z branży spożywczej, budowlanej oraz motoryzacyjnej. Analizowane firmy w większości mają swoje siedziby w województwach: wielkopolskim, zachodniopomorskim oraz pomorskim. Głównym kryterium doboru jednostek do próby było pochodzenie kapitału, które miało znaczący wpływ na realizację zamierzonego celu, a także wyrażenie zgody na chęć uczestnictwa w badaniu (z tego wynika także metoda doboru próby). Przede wszystkim chodziło o dobór przedsiębiorstw, które istniały na rynku polskim przed wejściem konkurentów zagranicznych i które musiały przyjąć jakąś strategię postępowania wobec rywali przybyłych z zagranicy.

Dobór branż do badania podporządkowany był temu, aby były to branże, w których rola kapitału zagranicznego jest istotna oraz w których występują w miarę typowe problemy zachowań strategicznych firm polskich wobec firm z kapitałem zagranicznym. Dobór przedsiębiorstw do badania miał charakter celowy, polegający na dość formalnym i subiektywnym wyborze jednostek do próby, w nadziei uzyskania najszerszych i najpełniejszych informacji. Z zastosowanej metody doboru próby wynikają konsekwencje związane z interpretacją uzyskanych rezultatów. Wielkość (77 firm) oraz metoda doboru próby

świadczą o jej małej reprezentatywności. Wyniki badania nie mogą być zatem uogólniane na całą populację, lecz charakteryzują jedynie sytuację w badanej grupie przedsiębiorstw.

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

W badaniu wzięto pod uwagę 77 przedsiębiorstw, których przedstawiciele (właściciele, prezesi, kierownicy działów) wyrazili chęć i zgodę na udzielenie odpowiedzi na pytania. Największą grupę stanowiły firmy należące do branży budowlanej (40,26%), następnie spożywczej (31,17%) i motoryzacyjnej (28,57%). Pod względem wielkości zatrudnienia, większość próby to małe i średnie przedsiębiorstwa. W każdej z badanych branż przeważają przedsiębiorstwa zatrudniające do 100 pracowników; stanowią one 54,54% wszystkich badanych firm. Największy odsetek (85,71%) w badanej próbie to przedsiębiorstwa prywatne bez udziału kapitału publicznego. Badana grupa przedsiębiorstw to przede wszystkim przedsiębiorstwa polskie ze stuprocentowym udziałem kapitału polskiego w strukturze własnościowej.

### III. ZALECENIA DLA STRATEGII FIRM

Podjmując próbę poczynienia rekomendacji pod adresem polskich przedsiębiorstw, należy wyjść od stwierdzenia, że niezależnie od rodowodu rywali rynkowych (konkurenci krajowi czy zagraniczni), immanentną cechą przedsiębiorstwa działającego w gospodarce rynkowej powinno być zorientowanie na poprawę pozycji konkurencyjnej. Jednakże bezpośrednio presja konkurencyjna zagranicznych inwestorów, która często wiąże się z ich fizyczną obecnością na rynku lokalnym, nadaje pewną specyfikę zestawowi działań, które mogą/powinny podjąć firmy z kraju goszczącego dążąc do zdystansowania rywali.

#### 1. Potencjał konkurencyjny firm lokalnych jako baza gry konkurencyjnej

Presja konkurencyjna wywierana przez rywali zagranicznych, tak często i zwykle ostro krytykowana przez firmy lokalne, stwarza szczególne możliwości poprawy zaplecza zasobowo-kompetencyjnego firm kraju goszczącego. Szanse te pojawiają się m.in. w związku z występowaniem pozytywnych efektów zewnętrznych oraz tzw. efektów przenikania, które towarzyszą ekspansji inwestorów zagranicznych. Zwraca się uwagę na dodatni wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzorce przedsiębiorczości, organizacji i zarządzania w firmach kraju goszczącego. Również w analizowanym tutaj badaniu menedżerowie badanych firm najczęściej przywoływali dodatni wpływ ekspansji firm zagranicznych na innowacyjność wyrobów w branży, jakość i wydajność działań polskich firm na skutek wzrostu presji konkurencyjnej oraz dostęp do nowych technologii.

Siła pozytywnego oddziaływania tychże efektów na firmę lokalną zależy, zdaniem autorów, przede wszystkim od charakteru relacji, jakie łączą firmę lokalną z przedsiębiorstwami zagranicznymi i od formy ekspansji przedsiębiorstwa zagranicznego. Relacjami w najwyższym stopniu predysponującymi przedsiębiorstwa lokalne do czerpania pożytków z tych efektów są, po pierwsze, relacje kooperacyjne, dalej konfrontacyjne i na końcu wymijające. Natomiast formą internacjonalizacji firm wchodzących, która najbardziej sprzyja absorpcji efektów zewnętrznych przez firmy lokalne, są wspólne przedsięwzięcia i alianse strategiczne. Jednakże trzeba podkreślić, że aby wzmocnić atuty konkurencyjnych firm lokalnych, nie wystarcza ograniczenie się do biernej asymilacji tych efektów. Pozytywne efekty wywoływane przez wejścia firm zagranicznych, powinny być bodźcem do uruchomienia takich działań w lokalnych przedsiębiorstwach, które umożliwią trwałe, systematyczne i metodyczne uczenie się od często lepszych graczy rynkowych.

Postulatem numer jeden pod adresem firm polskich jest więc dostrzeżenie dodatknych efektów zewnętrznych wywoływanych przez wejścia firm zagranicznych do branży oraz zidentyfikowanie i wykorzystanie potencjalnych mechanizmów ich oddziaływania na atuty konkurencyjne podmiotów lokalnych. Chodzi więc o to, aby swego rodzaju groźbę, bo tak przez wielu menedżerów postrzegane są wejścia firm zagranicznych na rynki lokalne, zamienić w szansę na poprawę potencjału konkurencyjnego.

W zestawie koncepcji zarządzania, jakie wydają się w tym momencie adekwatne, można wymienić benchmarking i koncepcję organizacji uczącej się, które pod pewnymi względami są do siebie podobne. Benchmarking to w najprostszym ujęciu porównywanie się z najlepszymi, to „metoda poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia”<sup>1</sup>. Firmy lokalne zyskują możliwość obserwowania ich skutecznych praktyk. Podmioty zagraniczne z jednej strony często osiągają nad firmami lokalnymi przewagę wynikającą z wyprzedzającego wejścia do określonych dziedzin działalności, jednakże z drugiej strony przedsiębiorstwa lokalne mogą na ich doświadczeniach budować własny sukces. Przedmiotem porównań mogą być produkty, usługi, procesy i praktyki biznesowe, a nawet sposób podejmowania decyzji strategicznych i zawartość strategii przedsiębiorstwa.

W przypadku badanych przedsiębiorstw<sup>2</sup>, wskazane byłoby wykorzystanie benchmarkingu w celu podniesienia ich innowacyjności. Wyniki badań przeprowadzonych przez autorów wskazują, że słabą stroną potencjału konkurencyjnego firm polskich w porównaniu z rywalami zagranicznym są badania i rozwój (ocena znacznie poniżej przeciętnej). Zaniedbania w dziedzinie badań i rozwoju niewątpliwie przekładają się na niską innowacyjność polskich firm.

Zalecając benchmarking jako jedną z koncepcji, której zaadaptowanie może przynieść polskim firmom korzyści, trzeba też wspomnieć o pewnych przeszkodach na drodze jej operacjonalizacji. Bariery są przede wszystkim

<sup>1</sup> Por. R. Pieske, *Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen*, „IO Management Zeitschrift” 1994, nr 6.

<sup>2</sup> Wydaje się, że zalecenie to można bez ryzyka popełnienia większego błędu rozszerzyć na poważną część polskich przedsiębiorstw.

nakłady finansowe, a jak się okazuje – polskie firmy mają poważne problemy w tej sferze potencjału konkurencyjnego. Badane przedsiębiorstwa uznały także finansowanie swojej działalności bieżącej ze środków obcych i własnych za słabą stronę ich potencjału.

Drugą przeszkodą utrudniającą korzystanie z benchmarkingu jest niechęć potencjalnego benchmarka-inwestora zagranicznego do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. W korzystnej sytuacji znajdują się więc te firmy lokalne, którym udało się nawiązać z firmą zagraniczną współpracę kapitałową lub niekapitałową, krótko- bądź długookresową. Należy jednak tutaj przypomnieć, że w przypadku badanych firm branży spożywczej (niemalże 30% badanych firm) i budowlanej (prawie 55% badanych firm) największy odsetek współpracuje z firmami krajowymi, a nie zagranicznymi. Z badań wynika także, że kooperacja z partnerami zagranicznymi obecnymi w Polsce (filie, oddziały) ma najmniejsze znaczenie dla konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Respondenci wydają się nie dostrzegać przydatności aliansów strategicznych z partnerami zagranicznymi już obecnymi na polskim rynku bądź zamierzającymi na niego wejść z punktu widzenia potrzeb benchmarkingu. Tymczasem tego typu powiązania mogłyby pozwolić na praktyczne wykorzystanie tej koncepcji, pod warunkiem, że firmy polskie będą w takim aliansie zajmowały pozycję równoprawnego i aktywnego partnera<sup>3</sup>.

Obok benchmarkingu, warto zwrócić uwagę na koncepcję przedsiębiorstwa uczącego się. Jest to organizacja, która umożliwia i ułatwia uczenie się wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca siebie oraz kontekst, w którym istnieje<sup>4</sup>. Bliskość inwestorów zagranicznych z jednej strony zmusza, a z drugiej – stwarza bazę do uruchomienia procesów rozwoju wiedzy i umiejętności przedsiębiorstwa. Przez wielu badaczy uczenie się jest uważane za wymóg efektywnego rozwijania zasobów firmy<sup>5</sup>. Trudno przecenić znaczenie procesów uczenia się w szczególności z punktu widzenia rozwoju nieuchwytnych wiedzy (*tacit knowledge*). Wiedzy tej firma nie kupi i nie skopiuje od innego przedsiębiorstwa, gdyż ona tkwi w umiejętnościach pracowników i w relacjach wewnątrzorganizacyjnych.

Jeśli firma ma stać się „organizacją uczącą się”, konieczny jest współdziałanie pracowników w tworzeniu wizji przedsiębiorstwa oraz informowanie ich o działalności firmy, jej rezultatach, w tym o kosztach, przychodach i zyskach przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Trzeba też podkreślić, że sama informacja nie daje przewagi nad rywalami – dopiero pracownicy potrafią z niej uczynić realną przewagę konkurencyjną.

<sup>3</sup> Doświadczenia niektórych polskich firm pokazują, że przy braku ich aktywnej postawy, alians często kończy się wchłonięciem polskiego podmiotu przez partnera zagranicznego; J. Cygler, *Alianse strategiczne z partnerami zagranicznymi jako szansa restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw*, w: *Strategie i konkurencyjność po dziesięciu latach transformacji*, red. M. Moszkowicz, Materiały z II Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej Polanica Zdrój 2001, cz. II, Politechnika Wroclawska, PAN, Wrocław 2001.

<sup>4</sup> Por. M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydel, *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, Maidenhead 1997, s. 3.

<sup>5</sup> Por. K. M. Eisenhardt, J. A. Martin, *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, nr 10-11, s. 1105-1121.

<sup>6</sup> Por. Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 256.

## 2. Sposób konkurowania – przywództwo kosztowe *versus* dyferencjacja

Druga rekomendacja pod adresem firm dotyczy związków, jakie zachodzą między „profilem” posiadanego potencjału konkurencyjnego, realizowaną strategią konkurencyjną a strategiami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa. Chodzi o to, aby firmy lokalne dostrzegały, że powyższe kwestie są ze sobą związane i poprzednik jakoby implikuje charakter następnika. Konsekwentne respektowanie zależności między „kształtem” potencjału konkurencyjnego, rodzajem strategii konkurowania i strategii funkcjonalnych pozytywnie oddziałuje na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Silnymi stronami potencjału konkurencyjnego badanych firm są dopasowanie produktów do potrzeb polskich konsumentów, jakość produktów (zarówno w stosunku do rywali krajowych, jak i zagranicznych) oraz reputacja (w odniesieniu do rywali krajowych). Natomiast w obszarze stosowanych i najlepiej ocenianych instrumentów konkurowania na pierwszym miejscu wymienia się cenę, w sytuacji gdy punktem odniesienia w ocenie jest rywal zagraniczny lub markę produktu i jakość, gdy swego rodzaju „benchmarkiem” jest inna firma krajowa.

W takim przypadku wydaje się, że w obszarze strategii konkurowania mamy do czynienia z pewnym dualizmem. Rywalizacja z wykorzystaniem ceny wiąże się zwykle z implementacją strategii przywództwa kosztowego, natomiast konkurowanie w zakresie marki produktu i jakości, popycha firmę w kierunku strategii różnicowania. Można dojść do wniosku, że wymienione wyżej mocne strony potencjału konkurencyjnego predysponują badane firmy do stosowania w szerszym zakresie strategii dyferencjacji. Warto też zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo związane z konkurowaniem za pomocą ceny. W przypadku badanych firm nie można uznać kosztów materiałowych i kosztów pracy za silną stronę ich potencjału, co utrudnia prowadzenie gry konkurencyjnej z wykorzystaniem ceny. Osiągnięcie przewagi przy konkurowaniu na bazie niskich kosztów jest uwarunkowane m.in. przez uruchomienie mechanizmu opisywanego przez krzywą uczenia się i krzywą doświadczenia, co znów wymaga odpowiednio dużej skali produkcji. Tymczasem wejście na polski rynek firm zagranicznych niewątpliwie ogranicza pole ekspansji dla firm lokalnych i możliwości realizacji korzyści skali. Menedżerowie badanych firm wskazują również na erozję niższych kosztów wynikających z korzyści skali jako bariery wejścia do ich branż.

Wobec tego pod adresem badanych firm oraz pozostałych, które utożsamiają się z opiniami badanych można wysunąć dwa postulaty:

– po pierwsze – warto, aby firmy orientowały się częściej na strategię dyferencjacji,

– po drugie – jeśli niektóre polskie przedsiębiorstwa preferowałyby strategię przywództwa kosztowego, musiałyby poszukiwać nowych rynków zbytu.

Jednakże dokonanie wyboru jednej z dwóch podanych opcji strategicznych wymagałoby głębszej analizy sytuacji konkretnych przedsiębiorstw.

Kolejną ważną kwestią, która wymaga przedyskutowania, są praktyczne możliwości łączenia strategii konkurowania<sup>7</sup>. Każda z nich absorbuje w róż-

<sup>7</sup> Problem podejmuje wielu przedstawicieli zarządzania strategicznego oraz teoretyków zajmujących się marketingiem; por. *The Challenge of Strategic Management*, red. D. Faulkner, G. Johnson, Kogan Page 1992; G. Johnson, K. Scholes. *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York 1999; P. Kotler, *Marketing Management*, wyd. 6, Prentice Hall 1988.

nym stopniu te same zasoby i przekłada się na odmienny charakter strategii funkcjonalnych, stąd łączenie ich jest dość trudne, choć nie można powiedzieć, że niemożliwe<sup>8</sup>.

Jeśli na przykład firma decyduje się na dyferencjację, musi zauważać i doceniać kwestie jakości na każdym etapie tworzenia wartości. Konsekwencją takiej postawy powinno być wdrożenie w przedsiębiorstwie np. koncepcji Total Quality Management (TQM), a więc koncepcji zarządzania przez jakość. Koncentracja na jakości oznacza, że nie jest ona traktowana jako wynik dobrego zarządzania, ale jako jego kluczowy instrument<sup>9</sup>. Potrzeba dbałości o jakość na każdym etapie tworzenia wartości była podkreślana przez menedżerów w trakcie prowadzonych wywiadów, choć nie zostało to ujęte w żadnym z pytań.

Na koniec warto podkreślić skutki, do jakich strategie konkurencyjne mogą prowadzić. Wydaje się, że można by postawić następujące hipotezy:

- 1) skuteczna strategia przywództwa kosztowego sprzyja zdobyciu wysokiego udziału w rynku,
- 2) skuteczna strategia różnicowania powinna umożliwiać osiągnięcie dobrej sytuacji finansowej.

### 3. Taktyka konkurencyjna – ofensywa *versus* defensywa

Prowadzenie gry konkurencyjnej z podmiotami zagranicznymi jest dla firm lokalnych zwykle trudniejszym zadaniem niż konkurencyjne z innymi przedsiębiorstwami lokalnymi. Podstawową przyczyną takiego stanu rzeczy jest przewaga ilościowa i jakościowa w obszarze potencjału konkurencyjnego firm zagranicznych. W przypadku badanych podmiotów oceny potencjału konkurencyjnego są wyraźnie słabsze, gdy punkt odniesienia zostaje zmieniony na inwestorów zagranicznych. W związku z powyższym, rekomendacją dla firm lokalnych jest podjęcie próby choćby częściowego zamykania tej luki poprzez przyjęcie odpowiedniej taktyki konkurencyjnej. Godne polecenia jest połączenie postawy konfrontacyjnej z nastawioną na współpracę, a więc przyjęcie taktyki „coopetition”. O roli kooperacji z punktu widzenia poprawy potencjału konkurencyjnego wspomniano przy okazji bechmarkingu. Badane firmy chętniej współpracują z innymi firmami krajowymi. Jeśli jednak decydują się na kooperację z inwestorem zagranicznym obecnym na polskim rynku (filie, oddziały) czy też firmami spoza granic kraju, dotyczy ona: zaopatrzenia w surowce i półprodukty, rozwój technologii oraz marketingu, sprzedaży i logistyki w sferze dystrybucji. O tym, że współpraca z podmiotami zagranicznymi jest niedo-

<sup>8</sup> Istotą strategii przywództwa kosztowego jest uzyskanie trwałej przewagi kosztów nad konkurentami. Niższe koszty umożliwiają oferowanie niższych cen niż inni. Z kolei istotą strategii różnicowania jest osiągnięcie przewagi różniczkowej (przewagi „inności”) nad konkurentami. Oznacza to, że w jednym lub w wielu aspektach oferta danego przedsiębiorstwa różni się korzystnie (w ocenie nabywców) od innych ofert. M. E. Porter wymienia też trzeci podstawowy typ strategii – strategię koncentracji na danym segmencie rynku (*fokus*). O ile poprzednie dwie strategie zakładały operowanie przedsiębiorstwa na całym rynku branżowym, o tyle ta strategia zakłada świadome skupienie się na wybranym segmencie – nisze (nisz) rynkowej. Wydaje się jednak, że strategię koncentracji można uznać za specyficzny wariant strategii różnicowania lub kosztowej – przedsiębiorstwo tak kształtuje swoją strategię, aby osiągnąć przewagę różniczkową lub kosztową tylko w ocenie ograniczonej grupy nabywców (segmentu rynku).

<sup>9</sup> Por. A. Góralczyk, *Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Wyd. Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1999, s. 43.

ceniania mogą świadczyć opinie menedżerów badanych firm, że kooperacja z partnerami zagranicznymi obecnymi w Polsce ma najmniejsze znaczenie dla konkurencyjności badanych przedsiębiorstw.

Czynnikiem sprzyjającym eksploatacji potencjalnych dobrodziejstw związanych z taktyką „coopetition” jest bliskość geograficzna firm lokalnych oraz firm lokalnych i inwestorów zagranicznych. Koncepcja, która mogłaby doprowadzić do rozpowszechnienia się wśród przedsiębiorstw taktyki „coopetition”, jest koncepcja klastrów, określanymi mianem lokalnych systemów produkcyjnych, a w literaturze polskiej utożsamianymi z wiązkami lub gronami przedsiębiorstw<sup>10</sup>. Klastr to znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca<sup>11</sup>. Klastry, jako niepisane związki między firmami z tej samej branży oraz między nimi a przedsiębiorstwami z branż pokrewnych (dobra komplementarne) i wspierających (branże dostawców), sprzyjają stosowaniu taktyki konfrontacyjno-kooperacyjnej, a więc jakoby łagodzenia podejścia czysto ofensywnego do rywalu na rynku.

Polskie firmy powinny zwrócić uwagę na możliwości, jakie stwarzają klastry pod kątem taktyki konkurowania, ale także omawianego wcześniej potencjału konkurencyjnego i roli firm zagranicznych obecnych na polskim rynku. Ekspansja inwestorów zagranicznych mogłaby zostać wykorzystana jako bodziec do kreacji klastrów. Inwestor zagraniczny jest też zwykle przedsiębiorstwem innowacyjnym, jak na warunki rynku lokalnego i w tym sensie może spełniać rolę czynnika przyciągającego firmy lokalne i sprzyjającego tworzeniu klastra.

Odpowiednia taktyka gry konkurencyjnej może poprawiać pozycję firm lokalnych w stosunku do firm zagranicznych i równocześnie przyczyniać się do pozytywnej zmiany kontekstu, w którym jest kreowana konkurencyjność firm lokalnych.

#### **4. Strategie przystosowawcze jako zachowania w grze konkurencyjnej**

Działania podejmowane na poziomie funkcjonalnym zwykle określane mianem strategii funkcjonalnych można w analizowanym kontekście utożsamiać z konkretnymi działaniami przystosowawczymi, które podejmują firmy lokalne w obliczu wejść na ich rynek firm zagranicznych. Zachowania te są wyrazem dążeń firm lokalnych do odnalezienia swojego miejsca w odmiennej sytuacji rynkowej. W tabeli 1 ujęto te z działań, które są realizowane przez znaczącą większość badanych firm.

Analiza najczęściej realizowanych przez badane firmy działań przystosowawczych wskazuje, jakie strategie przystosowawcze (SP) próbują stosować badane podmioty (por. tabela 2).

<sup>10</sup> Por. B. Szymoniuk, S. Walukiewicz, *Lokalne systemy produkcyjne jako stimulatory innowacyjności*, w: *Trans'01. Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, SGH, PWE, Warszawa 2001, s. 445.

<sup>11</sup> Por. M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 248.



Tabela 1

Realizowane i planowane działania strategiczne przez ogół badanych przedsiębiorstw

Realizowane i planowane działania strategiczne	Obecnie						Za 3 lata					
	R/P		NW		P		R/P		NW		P	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
Dokładne określenie celu, do jakiego firma dąży w walce konkurencyjnej na rynku	53	<b>71,62</b>	21	28,38	0	0,00	57	<b>79,17</b>	15	20,83	0	0,00
Opanowanie umiejętności szybkiego i trafnego przewidywania zmian na rynku i postępowania konkurencji	49	<b>64,47</b>	26	34,21	1	1,32	58	<b>77,33</b>	17	22,67	0	0,00
Dostosowywanie jakości nowo wprowadzanego produktu do potrzeb wybranych segmentów rynku	48	<b>64,86</b>	26	35,14	0	0,00	52	<b>70,27</b>	21	28,38	1	1,35
Koncentracja na rozbudowie i poprawie konkurencyjności w zakresie tych ogniw łańcucha wartości, w których firma posiada lub może posiadać przewagę konkurencyjną bazującą na jej lokalnych zasobach (np. sieć dystrybucji lub sieć serwisowa)	45	<b>60</b>	30	40	0	0,00	50	<b>67,57</b>	24	32,43	0	0,00
Wprowadzenie certyfikatów jakości ISO 9000 i/lub innych	50	<b>66,67</b>	25	33,33	0	0,00	60	<b>83,33</b>	12	16,67	0	0,00
Programy mające na celu obniżanie kosztów	53	<b>69,74</b>	23	30,26	0	0,00	63	<b>84</b>	12	16	0	0,00
Programy mające na celu doskonalenie produktów i związanych z nimi usług tak, aby wyróżniały się na tle oferty rynkowej konkurentów i jak najlepiej zaspokajały potrzeby poszczególnych klientów lub grup klientów	56	<b>73,68</b>	19	25	1	1,32	60	<b>80</b>	14	18,67	1	1,33
Wykorzystanie Internetu do reklamy, promocji i sprzedaży	55	<b>73,33</b>	20	26,67	0	0,00	61	<b>82,43</b>	13	17,57	0	0,00

Skróty: R/P – realizujemy/planujemy podjęcie/intensyfikację tego rodzaju działań; N/W – nie wdrażamy nie planujemy żadnych inicjatyw w tym kierunku, P – realizujemy/planujemy podjęcie/intensyfikację działań w kierunku przeciwnym, LW – liczba wskazań, % – odsetek ogółu wskazań dla całej badanej populacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Tabela 2

Realizowane przez badane firmy działania przystosowawcze  
a typ strategii przystosowawczej (SP)

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Przeprowadzone badania uwidaczniają, że rzeczywista strategia przystosowawcza jest swego rodzaju hybrydą kilku podstawowych jej typów<sup>12</sup>, choć uzasadnione jest także stwierdzenie, iż przeważającą postawą strategiczną firm lokalnych jest agresywna obrona. Strategia ta eksponuje znaczenie jakości i działań marketingowych dla sukcesu firmy. Zaleceniem pod adresem badanych firm oraz pozostałych charakteryzujących się podobnym nastawieniem do konkurentów, jest więc świadome i konsekwentne wdrażanie orientacji marketingowej, a więc podporządkowanie procesu zarządzania przedsiębiorstwem potrzebom rynku i ciągle dostosowywanie produktów i usług do potrzeb klienta, tak aby w możliwie najwyższym stopniu go zadowolić. Ważne jest, aby zrobić to szybciej niż konkurenci. Firma obserwując rozwój trendów na rynku powinna również kreować nowe potrzeby u klientów. Niektórzy znawcy problemu postulują nawet, aby przedsiębiorstwo odwróciło łańcuch tworzenia wartości i nie zaczynało analizy od swoich aktywów – zasobów i kompetencji, ale od potrzeb i priorytetów klientów<sup>13</sup>.

Agresywnym postawom obronnym badanych firm towarzyszy przychylny stosunek do imitacji (por. tabela 2). Szczególnie pozytywnie należy oceniać tzw. kreatywną imitację. Czy jednak firmy lokalne powinny poprzestawać na imitacji? Imitacja jest rozwiązaniem dobrym w sytuacji, gdy przedsiębiorstwom wciąż jeszcze brakuje zasobów i kompetencji na poziomie rywali zagranicznych. Natomiast stanem pożądanym, do którego warto zmierzać, jest zastępowanie imitacji innowacjami. Firmy lokalne, choć ze słabszym potencjałem konkurencyjnym muszą podobnie, jak lepiej wyposażone w aktywa przedsiębiorstwa zagraniczne, mieć świadomość zmian, jakie dokonują się w ich branżach,

<sup>12</sup> Potencjalne strategie firm lokalnych wobec ekspansji inwestorów zagranicznych zawiera M. Gorynia, *Typy zachowań firm lokalnych wobec inwestorów zagranicznych*, w: *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, Materiały konferencyjne, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2004.

<sup>13</sup> Por. A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 35-36.

a które wiążą się z ze zjawiskiem określanym mianem migracji wartości lub migracji biznesu<sup>14</sup>. Migracja wartości objawia się wychodzeniem firm poza swoje tradycyjne branże i wkraczaniem w nowe obszary aktywności<sup>15</sup>. „Migracja biznesu” wymusza przededefiniowanie granic branży, w której dana firma działa.

Na zakończenie warto wysunąć jeszcze jeden postulat pod adresem przedsiębiorstw lokalnych. Chodzi o to, aby firmy te dostrzegały wagę planowania strategicznego. Jest ono słabą stroną potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw w szczególności w porównaniu z konkurentami zagranicznymi. Wiele przesłanek wskazuje na to, że planowanie strategiczne traktowane jest często jako sfera umiejętności niezwykle rzadkich i bardzo skomplikowanych. Konieczne jest odmitologizowanie planowania strategicznego. Podstawowe zagadnienia stanowiące przedmiot planowania strategicznego to: produkt, rynek i sposób konkurowania. Problemy bardziej szczegółowe obejmują: szeroko rozumianą sytuację rynkową, zdolności produkcyjne i wielkość produkcji, inwestycje, nowe produkty, rozwój technologiczny, rozwój zasobów ludzkich, strategia dystrybucji, strategia promocji, polityka cen, finanse itp. W planowaniu strategicznym artykułuje się, że wszystkie wymienione elementy są współzależne – plan strategiczny uświadamia tę współzależność oraz pozwala ją objąć w sposób całościowy.

## 5. Strategie sukcesu

W tej części artykułu chcielibyśmy wspomnieć o dwóch typach strategii, które w pewnej liczbie przypadków doprowadziły do sukcesu. Strategia pierwsza to strategia różnicowania, a strategia druga to strategia ekspansji poprzez wykup firm lub udziałów w firmach. Jednocześnie pojawia się pytanie o możliwość rozprzestrzeniania się przywołanych strategii sukcesu.

W przypadku niektórych branż i niektórych firm strategia różnicowania, często przechodząca w strategię specjalizacji na określonym segmencie rynku (strategia niszy, strategia niecki), doprowadziła do dość spektakularnych sukcesów. Można przytoczyć kilka przykładów:

1. W branży odzieżowej znaczny wzrost sprzedaży i zysków odnotowały firmy, które postawiły na stworzenie i promowanie własnej marki oraz rozwój sieci sprzedaży, często obejmującej wyspecjalizowane i własne sklepy. Dobre rezultaty przynosi produkcja krótkich serii z pracochłonnym wzornictwem<sup>16</sup>. Pożądane jest znajdowanie nisz na rynku – na przykład podejmowanie produkcji ubiorów korporacyjnych (pracownicy banków, linii lotniczych itp.). Duże nakłady na projektowanie i marketing zwracają się często bardzo szybko. Strategia ta jest w przypadku wielu firm alternatywą dla wykonywania anonimowych usług na rzecz zagranicznych zleceniodawców, których rentowność w tendencji obniża się. Postawienie na własną markę i budowę sieci sprzedaży

<sup>14</sup> Por. G. Müller-Stewens, Ch. Lechner, *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003, s. 405.

<sup>15</sup> Por. D. von Heuskel, *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen*, Frankfurt, New York 1999, s. 32.

<sup>16</sup> Por. A. Sielanko, *Postawy na specjalizację*, „Rzeczpospolita” z 13 grudnia 2004 r.

przyniosło dobre rezultaty w takich firmach jak: łódzka spółka KAN (marka Tatuum), firma LPP (właściciel marki Reserved), kaliski Big Star<sup>17</sup>.

2. W branży kosmetycznej sukcesy przynosi rozbudowywanie za granicą własnej sieci sprzedaży. Jako przykład może posłużyć firma kosmetyczna Vipe-ra Cosmetics, która z powodzeniem tworzy sieć dystrybucyjną w państwach byłego ZSRR<sup>18</sup>. Do podjęcia podobnych działań przygotowuje się krakowskie Miraculum.

3. Także w branży tekstylnej strategii specjalizacji i segmentacji mogą prowadzić do dobrych wyników. Przykładem może być produkcja tkanin dekoracyjnych z dbałością o dobrą jakość, atrakcyjne wzory z jednoczesnym proponowaniem atrakcyjnej ceny. Inny przykład to specjalizacja w produkcji tkanin technicznych o specjalnym przeznaczeniu, na przykład tkanin ognioodpornych<sup>19</sup>.

4. W wielu branżach do sukcesu może doprowadzić uzyskanie certyfikatu produktu regionalnego. Jako przykład można podać Spółdzielnię Fawor z Poznania ubiegającą się taki certyfikat dla rogali świętomarcińskich<sup>20</sup>.

5. W branży spożywczej wydaje się możliwe osiągnięcie dobrych wyników w nawiązaniu do walorów ekologicznych wyrobów produkowanych w Polsce. Przykładowo odnosi to się do pieczarek i mleka<sup>21</sup>. Szansą dla wielu produktów anonimowych jest wykreowanie marki wraz z dobrym opakowaniem i znakiem graficznym. Jako przykłady mogą posłużyć osiągnięcia takich firm, jak wadowicki Maspex, Agros Nova i Rolnik w dziedzinie produkcji i eksportu soków owocowych<sup>22</sup>. Egzemplifikację udanej ekspansji zagranicznej na bazie opakowań i promocji marki mogą też stanowić przypadki polskich wódek, takich jak Wyborowa, Żubrówka, Sobieski, Belvedere, Chopin.

Drugi typ strategii to strategia ekspansji poprzez wykup firm lub udziałów w firmach. Realizacji tej strategii sprzyjają dwie grupy okoliczności:

- kłopoty finansowe zagranicznego partnera na rynku macierzystym,
- wycofywanie się zagranicznych firm z tych obszarów biznesu, które są dla nich nieopłacalne lub zbyt mało opłacalne.

Można podać kilka przykładów takich sytuacji:

1) Firma Jutrzenka kupuje od firmy Nestle poznańską Goplane; dotychczasowy właściciel Goplany, Nestle Polska, zamierza skupić się na produkcji wyrobów pod własną marką<sup>23</sup>,

2) polscy udziałowcy firmy Big Star Limited, planują przejąć prawa do znaku Big Star, znanej światowej marki odzieżowej od szwajcarskiej firmy Big Star Holding<sup>24</sup>,

<sup>17</sup> Por. A. Sielanko, *Trudna przyszłość producentów ubrań*, „Rzeczpospolita” z 17 grudnia 2004 r.

<sup>18</sup> Por. A. Sielanko, *Pomogli sobie sami*, „Rzeczpospolita” z 29 października 2004 r.

<sup>19</sup> Por. A. Sielanko, *Postawmy...*

<sup>20</sup> Por. M. Kozmana, *Z chlebem za granicę*, „Rzeczpospolita” z 8 grudnia 2004 r.

<sup>21</sup> Por. L. Oktaba, *Najważniejsze, aby się wyróżnić*, „Rzeczpospolita” z 24 listopada 2004 r.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Por. M. Czekkański, A. Sielanko, T. Świderek, *Polacy wykupują Polskę*, „Rzeczpospolita” z 15 października 2004 r.

<sup>24</sup> Por. A. Sielanko, *Big Star do Polski*, „Rzeczpospolita” z 19 listopada 2004 r.

3) właściciel firmy papierniczej Emerson Polska odkupił od niemieckiego koncernu Drescher udziały we wspólnym przedsięwzięciu Drescher Polska, co pozwoliło mu przejąć kontrolę nad firmą<sup>25</sup>,

4) krakowski Unimil zamierza przejąć kontrolę nad swoim dotychczasowym właścicielem zagranicznym, inwestorem strategicznym niemiecką firmą,

5) odkupienie przez dwóch prywatnych inwestorów z Kęt Aluminu Kęty od spółki Hovis Poland Sp. z o.o. (kapitał austriacki),

6) przejście przez polskich właścicieli dwóch spółek należących wcześniej do koncernu ABB: ABB Serwis i ABB Huta Katowice Servis; członkowie zarządu tych spółek wystąpili z ofertą kupna tych spółek, po wykupie zmieniono nazwę spółek na Partner Serwis i Partner Elektra,

7) koncern Nestle sprzedał polskiej grupie Lacpol zakład produkcji świeżych wyrobów mleczarskich w Kobylnicy,

8) byli właściciele browaru Van Pur w Rakszawie koło Rzeszowa odkupili tenże browar od Grupy Żywiec,

9) Dr Witt, producent soków i napojów, kupił od Heinekena browar w Braniewie.

Na bazie przytoczonych przykładów pojawia się pytanie o potencjalną częstotliwość i powszechność podobnych sytuacji. Optymizmem napawa fakt, że takie *success stories* są w ogóle możliwe. Świadczy to o tym, że polska gospodarka staje się coraz bardziej dojrzałą gospodarką rynkową, a polscy jej uczestnicy pełnoprawnymi, nie tylko w sensie formalnym, ale także ekonomicznym, graczami. Możliwość powtórzenia opisanych przypadków będzie zależeć głównie od procesów uczenia się polskich menedżerów oraz od istnienia i umiejętności wykorzystania przewag związanych z krajową bazą konkurencyjności – wykształcona siła robocza, relatywnie konkurencyjne ceny siły roboczej, dobre zasoby krajowe, chłonny wewnętrzny rynek zbytu, wzrost gospodarczy. Nie można też zapominać o tym, że wyżej wymienionym posunięciom firm polskich sprzyjały posunięcia strategiczne zagranicznych właścicieli – część z nich zdecydowała się skorzystać z nadarzającej się okazji i zrealizować zyski związane z udziałem w prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Nie sposób też nie pamiętać, że ważnym sprzymierzeńcem polskich przedsiębiorców jest szybki wzrost gospodarczy w Polsce, przyczyniający się do wzrostu przychodów i zysków, które stanowią realną podstawę ekspansji.

#### IV. WNIOSKI

Tytułem podsumowania zaleceń strategicznych adresowanych do firm lokalnych w obliczu ekspansji inwestorów zagranicznych na rynku polskim można sformułować kilka uwag o charakterze bardziej ogólnym. Niżej przedstawiono sześć spostrzeżeń:

1. Nie ma jednej najlepszej strategii, nie ma prostej recepty na wybór optymalnej strategii firm krajowych wobec ekspansji inwestorów zagranicznych. Potwierdzają się więc w tym przypadku zalecenia formułowane w ramach po-

<sup>25</sup> Por. M. Czeakański, A. Sielanko, T. Świderek, *Polacy...*; przypis dotyczy przykładów od 3 do 9.

dejsia sytuacyjnego, zgodnie z którym najlepsza strategia w danych warunkach zależy od wypadkowej (splotu) czynników sytuacyjnych. Przenoszenie jednych rozwiązań z danego kontekstu sytuacyjnego do innego kontekstu sytuacyjnego obciążone jest wysokim ryzykiem niepowodzenia.

2. Badanie potwierdziło, że bardzo zróżnicowane strategie mogą prowadzić do osiągnięcia sukcesu. W jednych przypadkach powiodło się firmom, które imitowały zachowania rywali zagranicznych, w innych przewagę uzyskiwały firmy, które zdecydowały się na otwartą walkę konkurencyjną, w jeszcze innych powodzenie było udziałem firm, które zdecydowały się na realizację strategii niecki.

3. Cechą wspólną realizowanych strategii, które doprowadziły do sukcesu było przywiązywanie dużej wagi do ilości, jakości i struktury zasobów. Można, więc mówić o ogólnym zasobowym uwarunkowaniu dobrej strategii. Bez odpowiednich co do ilości i jakości zasobów trudno jest realizować strategię sukcesu.

4. Można zauważyć, że w niektórych przypadkach bardzo dobre rezultaty przyniosła postawa firm cechująca się dużą „odwagą strategiczną”. Można tak określić sytuacje, w których *a priori* wydawałoby się, że podejmowanie walki konkurencyjnej z silnymi rywalami zagranicznymi nie ma sensu. Niektóre firmy zdecydowały się jednak na podjęcie wyzwania, jakim była rywalizacja z międzynarodowymi gigantami, i próba sił zakończyła się sukcesem, przynajmniej w średniookresowej perspektywie.

Z opisanych powyżej okoliczności można wyciągnąć wniosek o bardziej optymistycznej wymowie – firmy polskie w konfrontacji z rywalami (inwestorami) zagranicznymi na rynku polskim nie stały *ex definitione* na straconej pozycji. W odniesieniu do przyszłości należy więc zalecać podejmowanie odważniejszych strategii, budowanych na bazie świadomie i skrupulatnie tworzonych przewag konkurencyjnych. Przesłanki do uzyskiwania przewagi kosztowo-cenowej przez firmy zlokalizowane w Polsce będą utrzymywać się jeszcze przez wiele lat, co powinno być atutem nie bez znaczenia. Towarzyszyć temu powinna kontynuacja wysiłków nad poprawą ogólnego poziomu zarządzania, w tym zarządzania strategicznego. Jednocześnie należy zauważyć, że dostęp do niezłych zasobów kadrowych oraz poprawa warunków infrastrukturalnych stwarzać powinny solidną bazę do rozwijania strategii sukcesu.

Nasuwa się też postulat, aby szerzej stosować strategię różnicowania; czasami inwestycja w rynek i w markę dużo kosztuje, ale też daje dużo lepsze rezultaty.

*Prof. dr hab. Marian Gorynia jest pracownikiem  
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.  
m.gorynia@ae.poznan.pl*

*Dr Barbara Jankowska jest adiunktem  
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.  
barbara.jankowska@ae.poznan.pl*

RECOMMENDATIONS OF A STRATEGY FOR POLISH COMPANIES  
FACING AN EXPANSION FOREIGN INVESTMENTS

S u m m a r y

The paper is an attempt to define some practical recommendations which Polish companies could adopt in view of growing competition resulting from foreign investments in Poland. The proposed strategies are based on the results of an empirical research which was financed by the State Committee for Scientific Research in Poland. The project examined the strategies that had already been used by Polish companies in respect on the foreign competitors and foreign capital entering the Polish market in a variety of legal forms, with a special focus on direct investments. Selected actual cases of market competition described in professional publications are also discussed. The opinions presented in the paper have been grounded on those economic theories and doctrines which seem to gaining popularity and often serve as the foundation of the strategies, which are being adopted by many enterprises. The conclusion offered is rather optimistic, as Polish enterprises as seen to be confronting foreign competitors from a position that is not, ex definitione, a lost one. However, successful strategies should be based on carefully developed sources of a competitive advantage.