

Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej

Tom 1

Redaktorzy naukowi

**Jan Rymarczyk
Wawrzyniec Michalczyk**

Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych
Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu

**ROZWÓJ REGIONALNY
I GLOBALNY
WE WSPÓŁCZESNEJ
GOSPODARCE ŚWIATOWEJ**

MATERIAŁY KONFERENCYJNE

**ROZWÓJ REGIONALNY
I GLOBALNY
WE WSPÓŁCZESNEJ
GOSPODARCE ŚWIATOWEJ**

Tom 1

Redaktorzy naukowi

**Jan Rymarczyk
Wawrzyniec Michalczyk**

**Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu
Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych**

Wrocław 2004

Recenzent
Leon Olszewski

Pracę wydrukowano na podstawie materiałów
dostarczonych przez Autorów w formie gotowej do reprodukcji,
bez dokonywania zmian redakcyjnych

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wrocław 2004

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 228/04
Nakład: 350 egz.

Spis treści

Wstęp	9
Franciszek Adamczuk: Specjalne Strefy Ekonomiczne (SSE) na Dolnym Śląsku i ich wpływ na promocję regionu i rynek pracy.....	11
Marzena Adamczyk, Agnieszka Piasecka: Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w przededniu przystąpienia do Unii Europejskiej.....	21
Katarzyna Bałandynowicz-Panfil: Zmiany na rynku pracy w społeczeństwach starzejących	32
Sylwester Banas: Polityka państwa a gospodarka w czasach globalizacji.....	43
Dominika Bandelak-Rosłonkiewicz, Bogusław Kaczmarek: Menedżeryzm w zarządzaniu rozwojem regionalnym.....	63
Małgorzata Bartosik-Purgat: Kultury organizacyjne inwestorów zagranicznych a kultury narodowe krajów goszczących.....	71
Janusz Biernat: Konkurencyjny region „oparty na wiedzy”.....	82
Joanna Bogołębska: Strategia polityki pieniężnej Europejskiego Banku Centralnego – założenia i realizacja.....	95
Jarosław Brach: Podstawowe tendencje na europejskim rynku międzynarodowych przewozów w transporcie lądowym.....	103
Bogdan Buczkowski: Wzrost gospodarczy w Indiach na przełomie tysiącleci.....	116
<u>Jędrzej Chumiński, Marian Muszkiewicz: Przekształcenia rynkowe gospodarki chińskiej.....</u>	<u>128</u>
Małgorzata Domiter: Przesłanki teoretyczne integracji gospodarczej i jej znaczenie dla kształtowania polityki handlowej.....	140
Bogusława Drelich-Skułska: Znaczenie regulacji celnych Wspólnot Europejskich dla podmiotów gospodarczych w Polsce.....	154
Robert Dziuba: Współpraca regionów Dolnego Śląska i Saksonii jako przykład samorządności regionów w Polsce.....	165
Ryszard Gibuła: Inwestycje w Legnickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej jako efekt strategii globalnej przedsiębiorstw.....	175

Elżbieta Gołębska: Wpływ logistyki międzynarodowej na internacjonalizację przedsiębiorstw w regionie.....	189
Marian Gorynia: Typy zachowań firm lokalnych wobec inwestorów zagranicznych.....	198
Andrzej Graczyk: Działania na rzecz zwiększenia produkcji energii ze źródeł odnawialnych a ekologiczne koszty zewnętrzne.....	212
Magdalena Grzybowska: Miejsce krajów rozwijających się w Światowej Organizacji Handlu.....	220
Aleksandra Hauke: Podejście sieciowe jako narzędzie trwałej współpracy między przedsiębiorstwami działającymi na rynkach międzynarodowych.....	228
Małgorzata Janicka: Polski rynek kapitałowy w procesie integracji z jednolitym rynkiem finansowym Unii Europejskiej.....	239
Barbara Jankowska: Grono – kontekst dla kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji.....	249
Elżbieta Jantóń-Drozdowska: Integracja handlowa i kapitałowa w Unii Europejskiej.....	259
Bohdan Jeliński: Przemysł okrętowy rozszerzonej Unii Europejskiej w procesie globalizacji gospodarki światowej.....	267
Kornelia Karcz: Kulturowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce.....	278
Anna Kisiel-Łowczyk: Wpływ akcesji Polski do UE na polski handel z Federacją Rosyjską.....	289
Jerzy Kociszewski, Maciej Popławski: Napływ kapitału zagranicznego do Polski w procesie integracji i globalizacji.....	295
Jerzy Kociszewski, Mirosław Struś: Wpływ procesu integracji i globalizacji na zmianę pozycji gospodarki Polski w świecie.....	306
Karol Kociszewski: Przygotowanie administracji i instytucji do realizacji programów rolno-środowiskowych w Polsce.....	318
Emilia Konopska, Robert Krzemień: Proces adaptacji małych i średnich przedsiębiorstw do standardów Unii Europejskiej.....	327
Dominik Kopiński: Wpływ globalizacji na międzynarodową wymianę handlową..	337
Joanna Kuźmiak, Urszula Olejnik: Rola Banku Światowego w procesie globalizacji gospodarki światowej.....	347
Aleksandra Kuźmińska: Działalność Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej w zakresie promocji polskiego eksportu.....	355
Maria Majewska, Jolanta Grała: Wpływ integracji z Unią Europejską na zmiany struktury handlu zagranicznego Polski.....	362
Antoni Makać: Globalizacja i regionalizacja we współczesnej gospodarce światowej - istota i wzajemne relacje obu tych procesów.....	373
Magdalena Markiewicz: Integracja rynków kapitałowych w świetle Strategii Lizbońskiej – efekt przemian czy konieczność?.....	379

Szymon Mazurek: Międzynarodowa transmisja kryzysów gospodarczych na poziomie przedsiębiorstw.....	387
Lidia Mesjasz: Stabilność polskiego sektora bankowego w warunkach globalizacji rynków finansowych.....	394
Joanna Michalczyk: Tendencje w polskim sektorze spożywczym ze szczególnym uwzględnieniem inwestycji zagranicznych.....	412
Wawrzyniec Michalczyk: Korzyści i koszty przyszłego przystąpienia Polski do Unii Gospodarczej i Walutowej.....	422
Bartosz Michalski: Współpraca bilateralna Wspólnoty Europejskiej w dziedzinie polityki konkurencji.....	433
Anna Midera: Porównanie Północnoamerykańskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (NAFTA) do doświadczeń Wspólnoty Europejskiej (WE).....	444
Anna Midera, Agnieszka Mikołajczyk, Tomasz Dorożyński: Klustry we współczesnej gospodarce światowej.....	455
Elżbieta Mirecka: Euro a wzrost cen na obszarze Eurolandu.....	463

Marian Gorynia

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

TYPY ZACHOWAŃ FIRM LOKALNYCH WOBEC INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH

Wstęp

Coraz większe otwieranie się gospodarki polskiej na różne formy współpracy gospodarczej z zagranicą rodzi pytanie o to, jak - wobec postępującej ekspansji i presji konkurencyjnej ze strony firm zagranicznych - zachowują się, mogą się zachowywać i powinny zachowywać się firmy lokalne. Literatura na ten temat nie jest szczególnie bogata; autorzy publikacji ogniskują zazwyczaj uwagę na zachowaniach firm dokonujących ekspansji, a firmy, których ta ekspansja dotyczy, są zazwyczaj traktowane jako drugorzędni aktorzy, którym poświęca się mniej zainteresowania. Celem referatu jest syntetyczna prezentacja i ocena przydatności dotychczasowego dorobku. Spośród opracowań dotyczących tego zagadnienia zwrócimy uwagę na trzy:

- macierz strategii firm lokalnych według Dawara i Frosta,
- typologia zachowań firm lokalnych według Goryni i Wolniaka,
- koncepcja strategii logistycznych dla biznesu globalnego według Coopera.

Macierz strategii firm lokalnych według Dawara i Frosta

Koncepcja uporządkowania strategii firm lokalnych zaproponowana przez Dawara i Frosta ma zarówno walory diagnostyczne, jak i prognostyczne oraz aplika-

cyjne – 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 [1999] proponowali macierz możliwości, przed którymi stoi firma lokalna rozważająca sposób zachowania się wobec zagranicznych gigantów dokonujących ekspansji na jej rynku macierzystym. Korporacje międzynarodowe dysponują najczęściej określonymi 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,
- wyjście z branży.

Dawar i Frost przekonują, że lista możliwości jest znacznie szersza. Zależy to od układu dwóch zmiennych:

- presja globalizacyjna w danej branży,
- podatność zasobów danej firmy na transfer w skali międzynarodowej.

Istnieją cztery możliwe strategie (rys.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 DEFENDER (OBRONCA)
- 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 nazywana EXTENDER (określana w języku polskim, jako strategia NAJEŹDŹCY lub BUDOWNICZEGO; wydaje się, że lepszym określeniem jest nazwanie tego przypadku strategią 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 skoncentrowana na restrukturyzacji działalności wokół tych specyficznych ogniw łańcucha wartości, w których te lokalne zasoby są wartościowe; strategię taką określa się DODGER (SPRYCIARZ),
- 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 CONTENDER (WALCZĄCY).

Strategia OBRONCY polega na przestrzeganiu następujących rekomendacji:

- kluczem do sukcesu jest koncentracja uwagi na przewagach, które posiada na rynku lokalnym,

- w konfrontacji z korporacjami międzynarodowymi musi on 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 konsumentach doceniających specyfikę lokalną niż na tych, którzy mają orientację globalną na zunifikowane marki.

Rysunek 1. Pozycja konkurencyjna lokalnych firm w krajach transformujących gospodarki

Presja na globalizację sektora	silna	SPRYCIARZ skupia się na lokalnej orientacji ogniw łańcucha wartości; wchodzi we wspólne przedsięwzięcie z zagraniczną firmą (KMN); sprzedaje aktywa zagranicznej firmie	RYWAL skupia się na poprawie swych zasobów i zdolności, aby dorównać globalnej firmie, często działając w niszy rynku globalnego
	słaba	OBROŃCA skupia się na umacnianiu atutów konkurencyjnych w tych segmentach rynku, gdzie obca firma jest słaba	BUDOWNICZY skupia się na rozbudowie działalności na obcych rynkach podobnych do krajowego, wykorzystuje tam swe atuty konkurencyjne
		dostosowane lokalnie	przenoszone za granicę
Atuty konkurencyjne lokalnej firmy			

Źródło: N. Dawar, T. Frost [1999, s. 122].

Dawar i Forst [1999] podają liczne przykłady firm lokalnych, działających na tzw. rynkach wchodzących, które zastosowały strategię obrońcy i odniosły sukces (indyjska firma Bajaj Auto w branży pojazdów jednośladowych oparła się konkurencji Hondy, chińska firma kosmetyczna utrzymuje wysokie udziały w rynku kosmetyków mimo ekspansji światowych gigantów na jej rynku lokalnym, w Meksyku producent pieczywa Grupo Industrial Bimbo zachowuje, a nawet wzmacnia swoją pozycję rynkową dzięki uatrakcyjnieniu i rozbudowie sieci dystrybucji pod kątem wykorzystania przyzwyczajzeń klientów do robienia zakupów w tradycyjnych sklepikach *tiendas*).

Strategia selektywnej ekspansji na wybrane rynki celowe (BUDOWNICZEGO) 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).

Dawar i Frost [1999] wymieniają także przypadki firm, które wybrały omawianą strategię i odniosły sukces (np. filipińska Jollibee Foods działająca w branży fast food dokonała udanej ekspansji w Hong Kongu, na Środkowym Wschodzie oraz w Kalifornii, adresując swoją ofertę do emigrantów filipińskich; meksykański producent telewizyjny firma Televisa zdobyła duży udział w produkcji programów telewizyjnych przeznaczonych na rynki krajów hiszpańskojęzycznych).

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 posiada przewagę konkurencyjną nad korporacjami międzynarodowymi wchodzącymi na jej rynek macierzysty,
- umiejętne 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 posiada ona lub może posiadać przewagę konkurencyjną bazującą 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.

Liczne są przykłady zastosowania tej właśnie strategii przez firmy miejscowe na tzw. „wschodzących rynkach” [Dawar, Frost, 1999]. Rząd czeski wykorzystał opcję pierwszą sprzedając producenta samochodów Skoda Volkswagenowi. Rosyjska firma komputerowa Vist zdecydowała się postawić w swojej strategii na rozbudowę sieci dystrybucji, dostosowanie sprzedaży i dystrybucji do lokalnych gustów, a także doskonalenie sieci serwisowej i gwarancji. Firmy softwarowe w Chinach skoncentrowały uwagę na rozwijaniu aplikacji na bazie Windows, dostosowanych do lokalnych wymagań.

Czwarta możliwa strategia WALCZĄCEGO posiada 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 konkurencji na niskich kosztach (co w przypadku firm pochodzących ze wschodzących rynków jest częstym przypadkiem) jest niewystarczające, gdyż korporacje międzynarodowe potrafią także uzyskiwać ten rodzaj przewagi poprzez lokalizację działalności produkcyjnej w krajach o niskich kosztach; raczej trzeba się starać dorównywać korporacjom międzynarodowym pod wieloma innymi względami, takimi jak technologia, wydajność, sieć dystrybucji, obsługa posprzedażna itp.,
- rzadko się zdarza, że firmy pochodzące z wschodzących rynków posiadają umiejętności bycia liderem, przywódcą w międzynarodowej sieci wytwórców i dostawców komponentów; rozwiązaniem bardziej prawdopodobnym jest przystąpienie do takiej sieci i zdobycie w niej silnej pozycji poprzez zagospodarowanie określonego ogniw łańcucha wartości,
- dużym wyzwaniem dla kandydatów na RYWALI jest pokonanie trudności związanych z ograniczonym potencjałem finansowym i z brakiem umiejętności i doświadczenia; inne źródła problemów stanowi 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.

Także ta strategia jest wykorzystywana przez firmy lokalne [Dawar, Frost, 1999]. Indyjski producent pasów bezpieczeństwa dla branży samochodowej Sundaram Fasteners potrafił wykorzystać szansę podjęcia produkcji chłodnic dla General Motors – doprowadziło to do zdobycia wiedzy i umiejętności potrzebnych do działania w skali globalnej; wiedza ta została umiejętnie wykorzystana w podstawowym biznesie tej firmy czyli produkcji pasów bezpieczeństwa i w efekcie Sundaram stał się globalnym dostawcą pasów bezpieczeństwa. Węgierski producent sprzętu transportowego (autokary, ciężarówki, traktory) uniknął losu, jaki spotkał Skodę dlatego, że zredefiniował swój główny biznes koncentrując uwagę na produkcji osi do ciężkich pojazdów. Koreański Samsung jest przykładem firmy, która postanowiła uzupełnić szczególnie dotkliwe braki kompetencji poprzez stworzenie ośrodka badawczo-rozwojowego w Krzemowej Dolinie, z którego uzyskane efekty prac badawczych są następnie transferowane do innych placówek tej firmy.

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.

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 owa jest realna czy tylko pozorna. Zagrożenie, które wywołuje pojawienie się obcej konkurencji, wynika z następujących, postrzeganych łącznie lub oddzielnie, czynników:

1. 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.
2. 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.
3. Braku odpowiedniego doświadczenia części firm krajowych, w prowadzeniu agresywnej walki konkurencyjnej w ramach systemu gospodarki rynkowej. Dodatkowo konieczność zmiany postaw i mentalności krajowej kadry zarządzającej, jak i siły roboczej zwiększa negatywne oddziaływanie tego czynnika. Ponieważ proces ten, z psychologicznej i socjologicznej perspektywy, napotyka na działające z dużą intensywnością bariery percepcyjne i poznawcze, jego czasokres należy sytuować w średnim, a nie w krótkim horyzoncie czasowym, szczególnie w odniesieniu do istniejących (łącznie ze skomercjalizowanymi) przedsiębiorstw państwowych.

W obliczu zagrożenia konkurencyjnego pochodzącego ze strony inwestorów zagranicznych firmy krajowe stosują kilka rodzajów strategii [Gorynia, Wolniak 2000]. Należy podkreślić, że prezentowana niżej koncepcja typologii strategii firm lokalnych (polskich) ma znaczenie przede wszystkim diagnostyczne, choć może być także wykorzystana jako podbudowa do prowadzenia polityki gospodarczej.

1. Strategia pierwsza – “narodowy lider”

Pierwsza ze strategii konkurencyjnych realizowanych w walce z firmami zagranicznymi oparta jest 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 oraz/lub aliansów strategicznych. Przykładem strategii “narodowego lidera” jest sektor naftowy, w którym w swoim czasie utworzony został holding Nafta Polska S.A., zrzeszający głównych producentów (rafinerie) i dystrybutorów.

Dążenie do takiej strategii zauważyć można w strategicznych gałęziach polskiej gospodarki. Jest ono związane z mieszanką mniej lub bardziej otwartego wsparcia udzielanego przez rząd oraz dążeń oddolnych zarządów łączących się firm, wynikających najczęściej z projekcji rozwoju sytuacji na rynku podlegającym procesowi stopniowej deregulacji.

Utrzymanie i umocnienie narodowego oligopolu w przypadku polskiego przemysłu naftowego posiadało szereg cech przypominających sytuację we Francji w latach sześćdziesiątych, gdy ekspansja korporacji amerykańskich na rynku francuskim wywołała daleko posunięte obawy, iż kontrola nad kluczowymi sektorami gospodarki francuskiej przejdzie w obce ręce. Reakcją rządu francuskiego była polityka polegająca na promowaniu właśnie idei „narodowego lidera” oraz wprowadzeniu uregulowań wspierających firmy krajowe, aby mogły one bardziej skutecznie przeciwstawić się obcej konkurencji. Zachęcano do łączenia się przedsiębiorstw oraz oferowano wsparcie finansowe dla firm wdrażających nowe technologie i produkty.

Podobne podejście zauważyć można było w sektorze bankowym. W wyniku o wiele bardziej bezpośrednich działań rządu w 1996 roku powołano do życia pierwszą polską grupę bankową z bankiem PeKaO S.A. jako liderem i dominującym partnerem. W skład grupy weszło kilka banków państwowych, co doprowadziło do powstania najsilniejszego podmiotu w sektorze bankowym w Polsce [Ignatowicz 1996]. Jak się później okazało w tym przypadku była to strategia tymczasowa, przygotowująca skonsolidowany podmiot do prywatyzacji. Do odgrywania roli „narodowego lidera” często wskazywany jest także bank PKO BP S.A.

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.

2. Strategia druga – agresywna obrona

Druga strategia, realizowana przez firmy polskie znajdujące się już w stadium konfrontacji z konkurencją z zagranicy, polega na agresywnej walce o udziały w rynku. Podkreślić należy w tym kontekście, że wiele firm polskich różnych rozmiarów przyjęło jako cel strategiczny podniesienie poziomu jakości swoich wyrobów i usług. Dowodem osiągnięć w tej sferze jest wzrastająca liczba firm ubiegających się i uzyskujących certyfikaty jakości ISO 9000 i inne.

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 niewątpliwy brak odpowiednich zasobów, doświadczenia i wiedzy. Elementy te stawiają polskie firmy na gorszej pozycji konkurencyjnej w stosunku do dużej części firm zagranicznych. Jednakże są również przykłady i tych przedsiębiorstw, które osiągnęły sukces (w odniesieniu do niektórych z nich tak przejściowo uważano) i zwiększyły sprzedaż i 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.

3. Strategia trzecia - kooperacja

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 marginesowej 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 jej odmiany. Pierwszą stanowią operacje prostego przejścia/wykupu firmy krajowej. Staje się ona wtedy filią lub oddziałem zagranicznego przedsiębiorstwa macierzystego, które przeważnie dąży do 100% własności filii. Druga odmiana polega na utworzeniu wspólnego przedsięwzięcia (joint venture) firmy zagranicznej z polską, w którym firma polska zachowuje udział mniejszościowy. Te dwie odmiany występowały zwłaszcza w procesie prywatyzacji dużych i średnich przedsiębiorstw państwowych posiadających znaczny i zazwyczaj źle zarządzany oraz/lub przestarzały majątek. Warto w tym miejscu zauważyć, iż po przeprowadzeniu operacji wykupu przedsiębiorstw państwowych wytwarzających towary posiadające dobrze znaną markę (np. w przemyśle spożywczym) zagraniczni właściciele zazwyczaj utrzymują ich produkcję, a nawet ponoszą dodatkowe nakłady, aby podnieść ich walory użytkowe (wpływające na jakość).

Trzecia odmiana rozpatrywanej strategii polega na łączeniu się z zagranicznymi konkurentami w formie zawierania kontraktów, które zbliżone są bardziej do alianсів i koalicji niż do fuzji i wspólnych przedsięwzięć. Kontrakty owe posiadają zazwyczaj niekapitałowy charakter, tzn. nie jest wymagany od zagranicznego partnera 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 posiada 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 zagranicz-

nego nie występuje dążenie do sprawowania efektywnej kontroli nad całością, a 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 średnich rozmiarów, co pośrednio wskazywać może 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 korzystają i 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 przez nie 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.

4. Strategia czwarta – lobbing i budowanie nierynkowych barier wejścia

Czwarty typ strategii konkurowania był nastawiony na nie dopuszczanie zagranicznych firm do polskiego rynku lub ograniczanie ich możliwości funkcjonowania na tym rynku tak długo, jak jest to możliwe. Ten zachowań przechodzi do historii, między innymi w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Strategia ta była realizowana przez podejmowanie prób wywierania bezpośredniego lub pośredniego (poprzez partie polityczne i inne grupy nacisku) wpływu na tworzenie nowych lub utrzymanie istniejących barier celnych i poza celnych. Było to szczególnie widoczne w sektorach charakteryzujących się rozdrobnioną strukturą rynku (jak np. w rolnictwie) lub w sektorach, w których luka kapitałowa i technologiczna dzieląca firmy krajowe od zagranicznych konkurentów, była szczególnie rozległa (jak np. w sektorze ubezpieczeń). Również w przemyśle naftowym, w wyniku presji wywieranej przez polskie rafinerie, rząd polski zwrócił się do Komisji Europejskiej i uzyskał wydłużenie do końca 2000 r. okresu ochronnego dla tychże rafinerii przed zagraniczną konkurencją.

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 na rząd polski, aby nie zmniejszał istniejących stawek celnych, a przynajmniej nie wyprzedzał harmonogramu ich redukcji uzgodnionego z Unią Europejską. Z kolei Ameritech, amerykański inwestor strategiczny w pierwszej polskiej sieci telefonii komórkowej, był do tego stopnia oburzony za niedotrzymanie (jak twierdzi) przez rząd polski przyrzeczenia o przyznaniu bez postępowania przetargowego licencji na bardziej nowoczesny system GSM, iż wniósł całą sprawę do sądu.

Koncepcja strategii logistycznych dla biznesu globalnego według Coopera - uwarunkowanie strategii firm lokalnych przez zachowania korporacji międzynarodowych

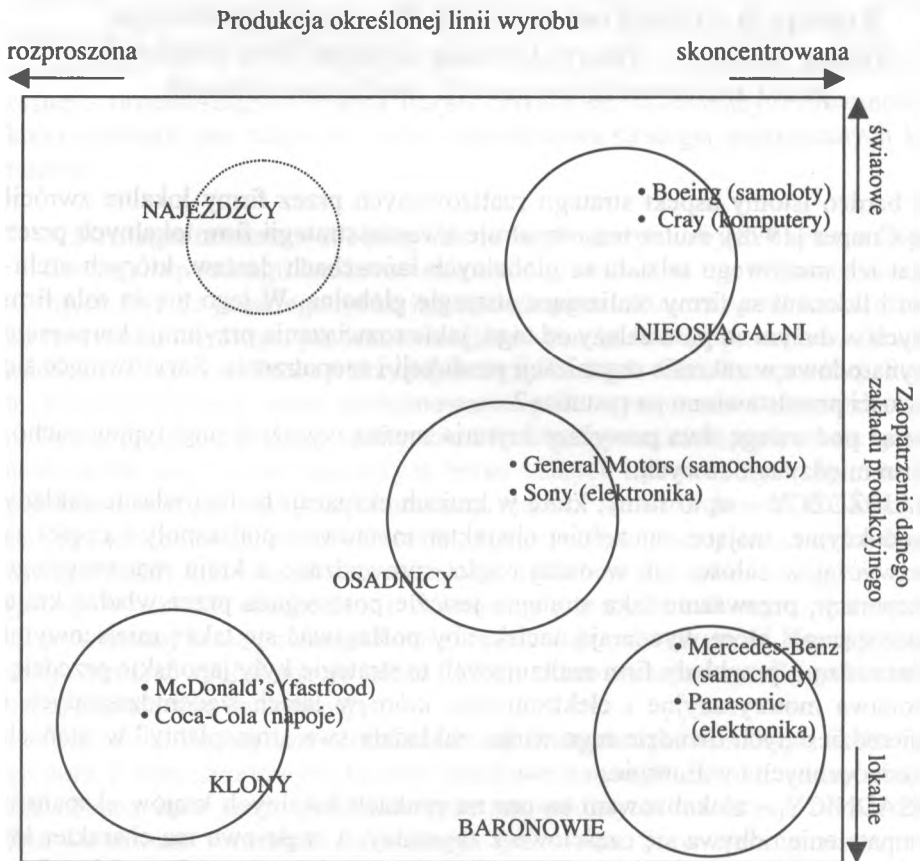
Na bardzo istotny aspekt strategii realizowanych przez firmy lokalne zwrócił uwagę Cooper [1998]. Autor ten rozpatruje kwestię strategii firm lokalnych przez pryzmat ich możliwego udziału w globalnych łańcuchach dostaw, których architektami i liderami są firmy realizujące strategie globalne. W jego ujęciu rola firm lokalnych w dużym stopniu zależy od tego, jakie rozwiązania przyjmują korporacje międzynarodowe w zakresie organizacji produkcji i zaopatrzenia. Zarysowujące się możliwości przedstawiono na rysunku 2.

Biorąc pod uwagę dwa powyższe 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 posługiwać się także miejscowymi dostawcami; przykłady firm realizujących tę strategię były japońskie przedsiębiorstwa motoryzacyjne i elektroniczne, które w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych dwudziestego wieku zakładały swe „transplanty” w Stanach Zjednoczonych i w Europie,
- **OSADNICY** – zlokalizowani są oni na rynkach lokalnych krajów ekspansji; zaopatrzenie odbywa się częściowo z zagranicy, a częściowo ma charakter lokalny; jednocześnie nie ograniczają jednak sprzedaży do tych rynków, lecz sprzedają je także na innych rynkach; przykładem takie zachowania mogą być japońskie montownie samochodów w latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku,

- KLONY – zarówno zaopatrzenie, jak i sprzedaż koncentrują się na rynkach lokalnych; przykładem może być Coca-Cola „reprodukująca” zakłady (filie, franchising) na rynkach całego świata, do których importowany jest koncentrat smakowy,
- BARONOWIE – zarówno produkcja, jak i zaopatrzenie są skoncentrowane na określonym rynku lokalnym, natomiast wyroby sprzedawane są na rynkach całego świata; taką strategię stosował Mercedes-Benz, a także BMW,
- NIEOSIĄGALNI – często koncentrują działalność produkcyjną w jednym regionie świata, natomiast zarówno zaopatrzenie, jak i sprzedaż odbywają się na rynkach całego świata; przykładem może być Boeing lub Airbus.

Rysunek 2. Produkcja i zaopatrzenie w skali globalnej



Źródło: J. Cooper [1998], podaję za Rutkowski [1999].

Rzeczywiste strategie firm są najczęściej kompromisem pomiędzy biegunowymi rozwiązaniami sugerowanymi na rysunku 2. W praktyce życia gospodarczego nie występują przypadki skrajne, które bazowałyby 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 [Rutkowski 1999]. 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 strategie części NAJEŹDŹCÓW w branży samochodowej zaczęły ewoluować w kierunku „rozkooperowania” produkcji we współpracy z coraz liczniejszymi partnerami polskimi i/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 OSADNICZY, pod warunkiem zebrania pozytywnych doświadczeń na rynku ekspansji, mogą być zainteresowani zwiększ-

szaniem udziału zaopatrzenia lokalnego. Warunkiem koniecznym jest spełnianie przez dostawców lokalnych wszelkich kryteriów konkurencyjności.

Strategia KLONÓW przewiduje bardzo duży udział firm lokalnych. Zaopatrzenie bazuje bowiem w tym przypadku 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. Obowiązuje tutaj bardzo rygorystyczne kryteria selekcji dostawców. Kilku polskim firmom udało się zawrzeć długoterminowe kontrakty na dostawy dla Boeinga. 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.

Podsumowanie

Przedstawione typologie mogą być wykorzystane w trzech celach. Po pierwsze, możliwe jest z ich pomocą kwalifikowanie rzeczywistych zachowań firm lokalnych kraju goszczącego, poprzez określenie, do którego typu zachowań dana firma zbliża się najbardziej. Po drugie, możliwe jest wykorzystanie przedstawionych typów jako wzorców, jako normatywów, które mogą być punktem odniesienia dla zachowań pożądaných lub rekomendowanych. Po trzecie, zaprezentowane typologie mogą być użyteczne do formułowania rekomendacji dla polityki gospodarczej.

LITERATURA

1. Cooper J. (1998), Logistics Strategies for Global Business, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, Vol. 23, No.4, UK; podaję za Rutkowski K. (1999), Zintegrowane łańcuchy dostaw jako wiodące logistyczne narzędzie konkurencji na rynkach globalnych przełomu wieków, w: Trans 99. Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
2. Dawar N. and Frost T. (1999), Competing with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets, Harvard Business Review, March-April, pp.119-129.

3. Dichtl E., Issing O. (1984), *Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft*, Deutscher Instituts-Verlag; podaję z Sznajder A. (1995), *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. Gorynia M., Wolniak R. (2000), *Foreign Direct Investment and Competition Strategies of Domestic Firms in Poland*, w: *Foreign Direct Investment in a Transition Economy. The Polish Case*, ed. M. Weresa, School of Slavonic and East European Studies – University College London.
5. Ignatowicz M. (1996), *Jedna czwarta aktywów sektora, "Rzeczpospolita"*, 17 listopada.

SUMMARY

The increasing openness of Polish economy for various forms of economic cooperation with foreign countries, raises a question, about the way local companies behave, can behave and should behave - faced with growing expansion and competitive pressure of the foreign companies. Literature concerning this subject is not very wide, the authors of the publications focus their attention on the behavior of the companies pursuing expansion, whereas the companies affected by it are most of the time treated as minor, and are being given less attention. The aim of this paper is a synthetic presentation and evaluation of usefulness of hitherto existing literature/output. From among the scientific descriptions of this issue we shall point out three: the matrix of the local companies strategy by Dawar and Frost, the typology of local companies behavior by Gorynia and Wolniak, the conception of logistic strategies for global business by Cooper.

The mentioned typologies may be used for three aims. First of all, this typologies make it possible to classify the real behaviors of local companies of the host country, by defining which type of behavior seems to suit best for a particular company. Second of all, the types mentioned can be used as models, patterns, kind of norms and standards, which may be the reference point for desirable or recommended behavior. Third of all the presented typologies may be useful for formulating recommendation for the economic politics.