

Andrzej Sznajder

Strategie działania przedsiębiorstw w zmieniających się warunkach rynku Unii Europejskiej

International Journal of Management and Economics 2, 36-53

1997

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Andrzej Sznajder

Institut Marketingu Międzynarodowego

STRATEGIE DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW W ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WARUNKACH RYNKU UNII EUROPEJSKIEJ

Założenia tworzenia strategii oraz ich charakterystyka z punktu widzenia stopnia globalizacji i koncentracji

Jedną z istotnych przesłanek skutecznego działania polskich przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej jest poznanie zmieniających się warunków funkcjonowania tego rynku. W zależności od sytuacji może być wymagane dostosowanie się do tych tendencji.

Jak stwierdza się w Narodowej strategii integracji przyjętej przez Radę Ministrów, właśnie polskie przedsiębiorstwa odegrają zasadniczą rolę w procesach dostosowawczych. Zadaniem przedsiębiorstw będzie utrzymanie i zwiększenie elastyczności działania i konkurencyjności na rynku europejskim w warunkach liberalizacji przepływu towarów i czynników produkcji.¹ Z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw ważna jest znajomość strategii realizowanych na tym rynku przez firmy zarówno z krajów członkowskich, jak i z krajów trzecich, przede wszystkim ze Stanów Zjednoczonych i Japonii. Charakterystyce podstawowych strategii przedsiębiorstw działających w krajach Unii Europejskiej jest poświęcone niniejsze opracowanie.

Rozwój procesu integracji europejskiej i wprowadzanie zasad jednolitego rynku wewnętrznego powodują nasilanie się konkurencji we wszystkich krajach Unii Europejskiej. W takim kierunku działa wprowadzanie tzw. „czterech wolności”, czyli swobody przepływu towarów, usług, ludzi oraz kapitału, i oznacza postępowanie w liberalizacji działalności gospodarczej. Jest więc nacisk na ceny i rzeczywiście rosną one wolniej.

Najprawdopodobniej podobny będzie wpływ wprowadzenia wspólnej eurowaluty: znacznie zwiększy się przejrzystość rynku, co – zgodnie z ocenami wielu specjalistów – doprowadzi do wyrównania się cen i będzie to kolejny czynnik ograniczający możliwość wzrostu cen.

Zmiany następują także po stronie popytu. Tworzą się tzw. eurosegmenty nabywców, tzn. grupy nabywców wyodrębniane przy pomocy kryteriów demograficzno-społeczno-kulturowych, a w mniejszym stopniu narodowościowych.

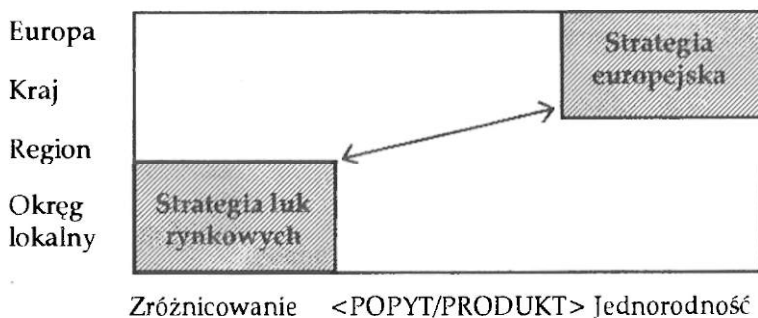
Jest też dostrzegalna tendencja przeciwna, czyli pojawianie się mniejszych lokalnych segmentów nabywców.

Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej powodują konieczność weryfikacji dotychczas stosowanych przez przedsiębiorstwa strategii. W tym celu niezbędne jest dokonanie oceny pozycji rynkowej firmy przy wykorzystaniu różnych metod. Jest to szczególnie ważne dla tych przedsiębiorstw, które działały na rynkach chronionych przez różne bariery protekcyjnistyczne.

Punktem wyjścia przy podejmowaniu decyzji strategicznych jest określenie pozycji poszczególnych sfer działania i grup produktów, czyli tzw. strategicznych jednostek biznesu (SJB). Należy dla każdej SJB ustalić:

- * w jakich krajach jest prowadzona działalność gospodarcza,
- * jakie są ich udziały w rynku,
- * jak atrakcyjne są te rynki,
- * jakie są korzystne czynniki i jakie zagrożenia,
- * jakie są obecne i przewidywane przyszłe tendencje rynkowe,
- * jak firma jest oceniana na rynku,
- * jakie są koszty w porównaniu z poziomem cen detalicznych produktów konkurentów.

Na tej podstawie można ustalić podstawowe obecne i przyszłe strategie z punktu widzenia globalizacji działań w skali europejskiej. Te możliwe warianty przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Strategie globalizacji na rynku europejskim

Źródło: R. Berger, Handbuch Europa '92, Strategien für unternehmerische Erfolge im Gemeinsamen Markt, Econ Verlag, 1990.

Na osi poziomej uwzględniono stopień zróżnicowania produktów i popytu na nie, a na osi pionowej jest pokazane to, czy popyt i konkurencja mają charakter lokalny czy globalny w skali europejskiej. W efekcie przedstawiono skrajne warianty strategii. Strategia działania w skali europejskiej jest uzasadniona wtedy, gdy produkty mogą być standardowe, gdyż popyt jest jednorodny, a konkurencja ma charakter ogólnoeuropejski. Gdy popyt na różne produkty jest zróżnicowany, a poza tym konkuruje się na rynkach lokalnych, to strategia polega na działaniu w lukach rynkowych.

Przedsiębiorstwa działające na rynku Unii Europejskiej mogą stosować różne strategie, także te skrajne, czyli nastawiać się na luki rynkowe lub też funkcjonować w skali paneuropejskiej. Jak już o tym była mowa, obecnie w Europie występują równocześnie dwie tendencje – homogenizacja (ujednolicanie) popytu, wiążąca się z powstawaniem tzw. międzynarodowych segmentów rynku, oraz różnicowanie popytu nowo pojawiających się regionalnych segmentów (patrz schemat 1).

Schemat 1. Strategie marketingowe a tendencje w popycie na rynku Unii Europejskiej

Tendencje w popycie	Strategie
Ujednolicanie się popytu i powstawanie eurosegmentów	Euromarki i eurostrategie marketingowe
Fragmentaryzacja i regionalizacja popytu	Zróżnicowane produkty i strategie luk rynkowych

Źródło: opracowanie własne.

Paneuropejskie strategie marketingowe są najczęściej stosowane przez duże transnarodowe korporacje, osiągające dzięki temu korzyści skali. Działanie na mniejszych rynkach lokalnych jest szansą dla mniejszych firm, które nie są w stanie prowadzić przedsięwzięć na całym rynku Unii Europejskiej.

Decyzje strategiczne są uzależnione od szans rozwoju różnych grup produktów – jednostek strategicznych i ich pozycji rynkowej. Różne warianty pokazuje schemat 2.

Schemat 2. Strategie rozwoju strategicznych jednostek biznesu (SJB)

Pozycja konkurencyjna	
słaba	silna
<u>Duże szanse rozwoju</u> Zakupy innych firm lub ich części /SJB/, by się wzmocnić na rynku, lub sprzedaż SJB, żeby skoncentrować się na silnych atutach	<u>Duże szanse rozwoju</u> Inwestowanie i intensywny rozwój w całej Europie
<u>Małe szanse rozwoju</u> Likwidacja lub sprzedaż SJB	<u>Małe szanse rozwoju</u> Konsolidacja i wykorzystywanie pozycji konkurencyjnej

Źródło: jak dla rys. 1.

Przykładem strategii działania w przypadku słabej pozycji konkurencyjnej SJB, ale z szansami na rozwój może być przedsięwzięcie firmy Daimler-Benz w sferze lotnictwa i przemysłu kosmicznego. Ta strategiczna jednostka biznesowa powstała po tym, jak Daimler-Benz zakupił swego czasu firmę Dornier. Okazało się jednak, że ta sfera działania jest za słaba i należało albo tę część koncernu sprzedać, albo zakupić inne firmy, by tę grupę produktową wzmocnić. Wybrano drugi wariant i zakupiono udziały w firmach MBB i Airbus Konsortium.

Przykład decyzji strategicznych w sytuacji silnej pozycji rynkowej lecz małych szans na rozwój, to działanie niemieckiego koncernu Thyssen. Jego jednostka strategiczna działająca w przemyśle stalowym Thyssen-Stahl nie miała dużych szans na ekspansję, więc wykorzystano wpływy z tej dziedziny dla osiągnięcia czołowej pozycji w przemyśle maszynowym, w sferze kompletnych obiektów i poddostaw dla przemysłu samochodowego.

W Europie występuje tendencja do koncentracji kapitałowej w celu osiągnięcia możliwości działania w dużej skali. Takie rozwiązania stosują duże firmy, które nastawiają się na duże segmenty eurokonsumentów.

Dzięki znoszeniu barier w ramach Unii Europejskiej dokonuje się także przemieszczanie produkcji do krajów, gdzie niższe są koszty robocizny, energii, niższe podatki itp. W sytuacji nasilania się konkurencji w UE poszukuje się oszczędności kosztów.

Przykładem takiego działania jest przenoszenie różnych zakładów produkcyjnych do Hiszpanii – Ford, General Motors, Renault i Volkswagen. Nie jest to jednak łatwe, ponieważ przy takich decyzjach przedsiębiorstwa muszą uwzględniać kwestie społeczne, czego modelowym przykładem była głośna sprawa zamknięcia zakładów Renault w Vilvoorde w Belgii. Zwolnienie kilku tysięcy pracowników spowodowało liczne protesty robotników w różnych krajach Unii Europejskiej.

Każde przedsiębiorstwo działające na terytorium Unii Europejskiej, zatrudniające ponad 1000 osób i posiadające zakłady produkcyjne przynajmniej w 2 krajach Unii musi stworzyć Europejską Radę Zakładową, skupiającą przedstawicieli pracowników ze wszystkich zakładów firmy.

Decyzje strategiczne dotyczące stopnia globalizacji działań przedsiębiorstw w skali europejskiej można przedstawić jeszcze w inny sposób. Pokazuje to rys. 2.

	Udział w rynku	
	Duży	Mały
Zasięg paneuropejski	Paneuropejska strategia dużych udziałów rynkowych	Paneuropejska strategia luk rynkowych
Zasięg krajowy	Krajowa strategia dużych udziałów rynkowych	Krajowa strategia luk rynkowych

Rys. 2. Strategie europejskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Leontiades, *Multinational Corporate Strategy. Planning for World Markets*, Lexington Books, Lexington 1991.

Strategia polegająca na działaniu na terenie całej Unii Europejskiej 15 krajów i uzyskiwaniu w tych wszystkich krajach dużych udziałów w rynku jest możliwa do realizacji tylko przez wielkie koncerny transnarodowe, takie jak np. Shell, IBM, Electrolux czy SKF. Taka strategia charakteryzuje się następującymi cechami:

- * decyzje marketingowe dotyczące produktu, jego ceny, dystrybucji i promocji uwzględniają masowy segment nabywców;
- * przywiązuje się dużą wagą do tego, by przedsiębiorstwo osiągało i utrzymywało duże udziały w rynkach, na których działa;
- * sprzedawane produkty cechuje zwykle duży stopień standaryzacji w skali międzynarodowej;
- * zakłady produkcyjne są lokalizowane z punktu widzenia minimalizacji kosztów jednostkowych;
- * wydatki na działalność badawczo-rozwojową i na kształtowanie nowych produktów są w wielkościach absolutnych wysokie, jednak w przeliczeniu na jednostkę produktu są niewielkie, co jest wynikiem korzyści skali;
- * produkty są na wysokim poziomie jakościowym, jednak nie muszą zaliczać się do najbardziej nowoczesnych;
- * firmy często działają na niektórych rynkach we współpracy z lokalnymi partnerami, jeśli dzięki temu uzyskują łatwość wejścia na te rynki, lub gdy korzystna jest współpraca z miejscowymi dostawcami.

Tendencję w kierunku przyjęcia tej strategii można zaobserwować wśród niektórych europejskich producentów artykułów gospodarstwa domowego tzw. „białej techniki”, czyli pralek i lodówek. Przykładem mogą być tacy producenci włoscy, jak Zanussi i Candy oraz szwedzka firma Electrolux.

Strategie polegające na działaniu w wielu krajach Unii Europejskiej, ale tylko w pewnych lukach rynkowych są stosowane częściej, niż poprzednio charakteryzowane.

Przedsiębiorstwa tak działające osiągają duży stopień umiędzynarodowienia na bazie specjalizacji. Korzyści takiej strategii tkwią w możliwości skutecznego konkurowania z lokalnymi dostawcami dzięki korzyściom skali oraz w szansie unikania bezpośredniej konfrontacji z dużymi transnarodowymi koncernami.

Dokładniejsze cechy tej strategii to:

- * koncentrowanie się na wybranej specjalizacji, która jest wykorzystywana w skali globalnej;
- * unikanie bezpośredniej konfrontacji z gigantami działającymi w skali globalnej i osiągającymi duże udziały rynkowe;
- * wykorzystywanie możliwości dostarczania komplementarnych produktów w stosunku do wyrobów wielkich firm światowych;

* częste tworzenie aliansów strategicznych z innymi przedsiębiorstwami.

Globalna specjalizacja, która jest związana z tą strategią może odnosić się do:

* technologii – jeśli pewne sposoby wytwarzania nie są najbardziej efektywne dla działań w dużej skali na wielu rynkach, to jest to szansa dla firm działających w lukach rynkowych;

* produktu – tak, jak to jest w przypadku firmy Rolls-Royce koncentrującej się na produkcji luksusowych samochodów, które są sprzedawane na wielu rynkach świata;

* obszarów geograficznych, czyli działania w tych krajach, które okazują się być najbardziej atrakcyjne, co można ustalić np. przy pomocy prezentowanej wcześniej metody profilu atrakcyjności rynków;

* pewnych faz cyklu życia produktu;

* faz procesu produkcyjnego – wiele przedsiębiorstw specjalizuje się w pewnych etapach procesu produkcyjnego, np. wytwarzanie podzespołów w ramach systemu poddostaw, wykańczania produktu, czy jego montażu. Przykładem mogą być polskie firmy odzieżowe specjalizujące się w szyciu gotowej odzieży z materiałów powierzonych przez zagranicznych dostawców w systemie obrotu uszlachetniającego;

* segmentów rynkowych – np. Christian Dior kieruje swe produkty do występujących na wielu rynkach międzynarodowych segmentów rynkowych.

Strategia działania na wybranych rynkach i dużych udziałów w rynkach polega na tym, że przedsiębiorstwa dostosowują swe decyzje do uwarunkowań lokalnych, by osiągnąć tam duże udziały. Strategia działania na wybranych rynkach i w pewnych segmentach jest możliwa do stosowania wtedy, gdy te rynki zapewniają odpowiednio duży popyt na produkty wytwarzane przez przedsiębiorstwa. Interesującym przykładem strategii na rynku europejskim jest działalność firmy Whirlpool. Ta amerykańska firma, chcąc rozwinąć swą działalność międzynarodową, szczególnie na rynku europejskim, podjęła różne strategiczne decyzje, mające jej to umożliwić. Przede wszystkim zakupiła za sumę 1 mld USD fabrykę sprzętu domowego Philips Electronic, należącą do tego znanego holenderskiego koncernu: w 1989 r. zakupiono 47% akcji, a w 1991 r. resztę. Przejęta firma nie miała charakteru światowego ani nawet europejskiego. Na różnych rynkach wytwarzano inne produkty. Pralki produkowane w Niemczech i we Włoszech nie miały żadnej wspólnej części. W takiej sytuacji dokonano restrukturyzacji firmy pod kątem działania na rynku europejskim.

Europejska strategia Whirlpoola polegała na następujących decyzjach:

* utworzenie europejskiej organizacji – niezależne filie krajowe zostały połączone w przedsiębiorstwa regionalne. Reorganizacji poddano krajowe zespoły badawczo-rozwojowe i stworzono europejskie zespoły ds. produktów, współpracujące z projektantami z USA;

* ujednoczenie produktów – produkowane w poszczególnych krajach urządzenia nie zawierające podobnych części zostały zastąpione produktami europejskimi wytwarzanymi na podstawie wspólnej, taniej konstrukcji;

* zmiana strategii markowej – ujednoczono strategię stosując dwie marki – Whirlpool i Philips, a zrezygnowano z innych, np. Bauknecht i Ignis. Przeprowadzono, kosztem 135 mln USD, wspólną kampanię reklamową wprowadzającą markę Whirlpool;

Alianse strategiczne oraz wykupy i przejęcia przedsiębiorstw jako przejaw strategii rozwoju firm

Jedną z bardziej wyraźnych tendencji w rozwoju przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej, o czym już wspomniano wyżej, jest wzrost znaczenia wykupu i przejęcia innych firm (mergers and acquisitions). Widać to szczególnie wyraźnie od roku 1986 i należy sądzić, że głównymi przyczynami takiego stanu rzeczy była perspektywa wprowadzenia zasad jednolitego rynku wewnętrznego i silny wówczas wzrost gospodarczy w krajach Unii.

Wiele przedsiębiorstw przyjęło strategię koncentracji działań w swych głównych dziedzinach i najważniejszych grupach produktów, dokonując równocześnie dezinvestycji w sferach mniej istotnych. Stosowano więc strategię koncentracji produktowej, by móc rozwijać dywersyfikację geograficzną na większej liczbie rynków w krajach Unii Europejskiej. Tak rozumiana restrukturyzacja strategiczna działań przedsiębiorstw była podstawowym motywem wzrostu liczby wykupów i przejęć firm w latach 1885-86, podczas gdy w latach 1991-92 tą zasadniczą przyczyną była chęć wzmocnienia swych pozycji rynkowych.

Jeszcze przed opublikowaniem „Białej księgi” w 1985 r., niektóre przedsiębiorstwa zaczęły poszukiwać szansy na rozwój w tym regionie właśnie w wykupie i przejęciach firm. Według Dyrekcji Generalnej ds. Konkurencji liczba tego typu transakcji w 12 krajach ówczesnej EWG zwiększyła się ze 117 w 1983 r. do 450 w 1988 r. Takie łączenia firm były charakterystyczne dla różnych branż i dla przedsiębiorstw z różnych krajów, także spoza tego ugrupowania. Oto przykłady największych połączeń firm z tego okresu:

* największy bank niemiecki Deutsche Bank zakupił jedenasty pod względem wielkości bank włoski Banca d’America e d’Italia;

* BSN, największy we Francji producent produktów spożywczych, w tym napojów, wykupił 8 europejskich firm spożywczych, w tym europejską filię Nabisco;

* szwajcarska firma Nestle wykupiła brytyjską Rowntree, produkującą słodycze, i włoską firmę Buitoni;

* ASEA, szwedzka firma branży elektrycznej, połączyła się ze swym głównym szwajcarskim konkurentem Brown Boveri.²

Ważnym czynnikiem motywacyjnym dla przedsiębiorstw spoza EWG była chęć działania jako „insiders”, czyli wewnątrz tego ugrupowania, oraz wzmocnienia swej pozycji we współpracy z firmami z regionu EWG. W niektórych przypadkach chodziło o próbę obrony swych pozycji przed przewidywanym zagrożeniem ze strony korporacji transnarodowych na rynkach krajowych tych firm po roku 1992. W branży finansowej duże banki i firmy ubezpieczeniowe połączyły się z tego właśnie głównie powodu. Oto przykłady:

- * w Niemczech – Dresdner Bank i Allianz,
- * w Wielkiej Brytanii – Lloyds Bank i Abbey Life,
- * we Francji – Banque National de Paris i Union des Assurances de Paris.

Tabela 1. Motywy fuzji i wykupów przedsiębiorstw w Unii Europejskiej w latach 1985-1992

Motywy	1985–86	1986–87	1987–88	1988–89	1989–90	1990–91	1991–92
Ekspansja	17,1	22,1	19,6	31,3	26,9	27,7	32,4
Dywersyfikacja	17,6	5,8	8,3	7,1	3,0	2,8	2,1
Umocnienie pozycji rynkowej	10,6	11,5	25,4	42,2	45,3	48,2	44,4
Racjonalizacja i synergia	46,5	42,0	34,4	14,4	17,7	13,3	16,2
B+R	2,4	5,3	0,7	0,0	0,6	0,0	0,0
Inne	5,9	13,3	11,6	4,9	6,4	8,0	5,0

Źródło: „European Economy” nr 57, 1994, s. 20.

Różne motywacje połączeń firm pokazuje tabela 1. Dane w niej zawarte potwierdzają przedstawioną wcześniej tezę o zmieniających się motywach rozwoju wykupów i przejęć. W latach 90. były to działania bardziej agresywne, nastawione na umocnienie pozycji rynkowej, co dawało szansę na ekspansję firm na nowe rynki. Realizując strategię rozwoju rynkowego, przedsiębiorstwa w większym stopniu rozwijały swe działania na rynkach innych krajów UE niż na swych rynkach wewnętrznych. Było to wynikiem wprowadzania zasad jednolitego rynku wewnętrznego Unii Europejskiej, likwidujących różnego rodzaju bariery między krajami.

Tabela 2. Geograficzna struktura wykupów i przejęć firm w Unii Europejskiej

Wyszczególnienie	1985-86	1986-87	1987-88	1988-89	1989-90	1990-91	1991-92
Krajowe	61	63	56	52	40	43	51
W ramach UE	21	21	24	31	37	35	32
Międzynarodowe	18	16	20	16	23	22	17
Razem	100	100	100	100	100	100	100

Źródło: „European Economy” nr 57,1994.

Interesującą cechą rozwoju tak rozumianej koncentracji przedsiębiorstw jest wzrost internacjonalizacji wykupów i przejęć firm. Pokazuje to tabela 2, w której przedstawiono trzy typy transakcji wykupów i przejęć firm:

- transakcje krajowe, czyli partnerzy pochodzą z jednego kraju UE,
- transakcje w ramach UE – mają one zasięg międzynarodowy, ale wszystkie firmy pochodzą z krajów UE,
- transakcje, w których uczestniczą przedsiębiorstwa z UE i z innych krajów.

Analiza rozwoju transakcji wykupów i przejęć pokazuje ich ewolucję. Widać, że w drugiej połowie lat 80. rozwijały się one głównie między przedsiębiorstwami z jednego kraju. Od 1987 r. rozpoczął się silny rozwój transakcji między firmami z różnych krajów Unii Europejskiej, natomiast na przełomie lat 80. i 90. zanotowano wzrost liczby przejęć i wykupów w skali międzynarodowej. Transakcje narodowe zaczęły tracić na znaczeniu. Szczytowy rozwój przejęć i wykupów był w roku 1990, na co miał wpływ rozwój tego rodzaju transakcji w ramach Unii Europejskiej i w szerszym wymiarze międzynarodowym. Można tu ponownie wskazać na przyczynę tego, którą było tworzenie jednolitego rynku wewnętrznego w ówczesnej EWG. Przedsiębiorstwa, przewidując nasilenie się konkurencji, dokonywały restrukturyzacji i koncentracji kapitału. Dotyczyło to firm europejskich, ale także przedsiębiorstw z krajów nie będących członkami Unii Europejskiej. Te ostatnie dokonywały przejęć i wykupów w Europie, chcąc znaleźć się na tym rynku w obawie przed zagrożeniem, jakie mogło dla nich się pojawić w wyniku powstania „twierdzy europejskiej”.

Firmy europejskie wyraźnie koncentrowały się na swych głównych sferach działania, co było powodowane dwiema przyczynami:

- * dezinwestycjami, dotyczącymi operacji w dziedzinach i w grupach produktów, które nie stwarzały szansy na konkurowanie z innymi przedsiębiorstwami,
- * rozszerzaniem geograficznego zasięgu działania przedsiębiorstw.

Potwierdza się teza o rozwoju tego typu działań pod kątem rynku europejskiego. Obrazuje to przykład dotyczący firm brytyjskich (por. tabela 3).

Tabela 3. Rozwój przejęć i wykupów przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii

Z obszaru:	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
UE	63	129	239	370	290	173	163
USA	214	258	379	258	163	90	85
UE:USA	0,3	0,5	0,6	1,4	1,8	1,9	1,9

Źródło: „European Economy” nr 57, 1994.

Z tabeli 3 wynika wyraźnie, że od przełomu lat 80. i 90. w Wielkiej Brytanii znaczenia nabiera łączenie przedsiębiorstw w celu wzmocnienia ich pozycji na rynku europejskim.

Wzmocnienie siły przedsiębiorstw następuje także w inny sposób, a mianowicie przez tworzenie przez nie różnego rodzaju aliansów strategicznych, czyli innego jeszcze współdziałania niekoniecznie polegającego na powiązaniach kapitałowych.

Wzmocnienie swej konkurencyjności przedsiębiorstwa uzyskują przez stworzenie takiego aliansu z partnerem, którego dobór może być dokonywany w różny sposób. Z tego punktu widzenia można wyróżnić dwa typy aliansów strategicznych:

* aliansy typu X, polegające na doborze partnera na zasadzie komplementarności zasobów;

* aliansy typu Y, charakteryzujące się tym, że partnerzy dobierają się na zasadzie wzmocnienia takich samych zasobów.

Pierwszy przypadek, czyli łączenie się na zasadzie komplementarności zasobów, ma miejsce wówczas, gdy z analizy sytuacji przedsiębiorstwa na rynku wynika, że niedostatek pewnych zasobów ogranicza możliwości wejścia na atrakcyjny rynek lub działania na nim. Metodami stosowanymi do takiej analizy mogą być np. metoda SWOT, czy macierz McKinsey'a. Przykładowo, gdy okaże się, że innowacyjna technicznie firma nie dysponuje odpowiednio rozwiniętą siecią dystrybucji na dużym rynku Unii Europejskiej, to aby tam działać, musi znaleźć partnera, który ma właściwie rozbudowane kanały dystrybucji na tym rynku. Na tym polega w tym przypadku komplementarność zasobów.

Przykładem takiego właśnie aliansu strategicznego może być przedsięwzięcie znanego holenderskiego koncernu Grolsch. Musiał on sprzedać posiadany w Niemczech browar Wickueler GmbH firmie Brau & Brunnen AG, aby ta zajęła się dystrybucją piwa Grolscha na terenie Niemiec. Dzięki takiemu rozwiązaniu holenderski producent piwa mógł dokonać penetracji niemieckiego rynku.³

Konieczność podjęcia takiej decyzji wynikała stąd, że rynek niemiecki jest wyjątkowo trudny dla zagranicznych browarów chcących tam rozwijać swe działania. Piwo jest tam produktem, którego nabywcy wykazują dużą lojalność wobec rodzimych marek i wejście na taki rynek z obcą marką jest trudne. Umowa z browarem Brau & Brunnen umożliwiła Grolschowi dotarcie do ok. 30 tysięcy kawiarni i barów należących do niemieckiego koncernu.

Innym przykładem aliansu strategicznego, stworzonego na takiej samej zasadzie doboru partnerów i w tej samej branży, może być powiązanie między polskim browarem Żywiec a holenderskim Heinekenem. Polski producent piwa sprzedał Holendrom część swych akcji, licząc przede wszystkim na to, że będzie miał lepszy dostęp do rynków zagranicznych dzięki możliwości korzystania z badań marketingowych partnera i korzystania z jego sieci dystrybucji.

Drugi typ aliansu strategicznego, czyli dobór partnerów na zasadzie wzmacniania tego samego rodzaju zasobów, wynika z potrzeby przekroczenia tzw. masy krytycznej, czyli poziomu nakładów umożliwiających podjęcie jakiegoś przedsięwzięcia, np. stworzenie nowego produktu.

Według I. Ansoffa taka masa krytyczna składa się z dwóch części:

* masy początkowej, którą jest minimalna inwestycja początkowa potrzebna do stworzenia nowego produktu i popytu nań, co jest związane z wprowadzeniem tego produktu na rynek;

* podtrzymującej masy krytycznej, którą stanowi roczna suma wydatków, niezbędnych do utrzymania wymaganego udziału w rynku.⁴

Przykładem takiego właśnie aliansu strategicznego może być współdziałanie trzech czołowych firm komputerowych – IBM, Motorola i Apple Computers, przy pracach nad stworzeniem nowego mikroprocesora. Samodzielnie zapewne żadnej z nich nie udałooby się opracować tego istotnego elementu komputera. Alians strategiczny miał charakter czasowy, co znaczy, że po opracowaniu nowego elementu komputera firmy konkurują między sobą finalnymi produktami.

Kolejnym przykładem takiego aliansu strategicznego jest joint venture między holenderskim Philipsem i niemieckim Siemensem. Stworzono wspólny projekt badawczy o wartości 1 mln USD pod nazwą MegaSubmicrom, którego celem było rozwijanie produkcji półprzewodników. Te dwie firmy, będące od lat konkurentami, postanowiły podjąć współpracę, by podzielić koszty i ryzyko.

Innym interesującym przykładem aliansu strategicznego na rynku europejskim jest joint venture Philipsa i amerykańskiej firmy Whirlpool, co miało umożliwić

firmie z USA dostęp do rynku europejskiego. Korzyścią dla Philipsa miało być stworzenie szansy na skoncentrowania się na wybranych grupach produktów w celu umocnienia pozycji rynkowej w związku z wprowadzaniem zasad jednolitego rynku wewnętrznego Unii Europejskiej po 1992 r.

W tym kontekście warto przedstawić typowe działania i strategie przedsiębiorstw z krajów nie będących członkami Unii Europejskiej. Chcąc móc działać na rynku Unii Europejskiej wchodzą one na ten rynek w taki sposób, by funkcjonować jako insiders, czyli firmy miejscowe. Tworzą alianse strategiczne z przedsiębiorstwami europejskimi lub też inwestują we własne zakłady produkcyjne. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa japońskie: w latach 1981-1983 wartość ich inwestycji bezpośrednich w Danii, RFN, Francji, Holandii i Wielkiej Brytanii wyniosła 826 mln USD, a w latach 1984-1987 zwiększyła się 4-krotnie – do poziomu przekraczającego 3,3 mld USD. Kierowały się one głównie do Wielkiej Brytanii. Największych inwestycji bezpośrednich dokonały w Europie firmy branży motoryzacyjnej (por. tabela 4). Spowodowało to m.in. taką sytuację, że Wielka Brytania stała się eksporterem netto samochodów.

Tabela 4. Japońskie inwestycje firm samochodowych w Europie Zachodniej

Kraj	Firma	Charakterystyka
GB	Nissan	300 000 samochodów rocznie w fabryce w Sunderland. Centrum B+R w płd.-wsch. Anglii
GB	Toyota	200 000 samochodów w fabryce w Derby, 200 000 silników w zakładach w Północnej Walii
GB	Honda	100 000 samochodów i silników w Swindon
GB	Isuzu	Joint venture z General Motors – produkcja 100 000 pojazdów
NL	Mitsubishi	Joint venture z Volvo i firmą holenderską w celu produkcji 100 000 samochodów
E	Suzuki	Joint venture z Santana Motor: produkcja 60 000 pojazdów z napędem na 4 koła, i z SEAT: produkcja 150 000 samochodów małolitrażowych
E	Nissan	Inwestycje w Nissan Motor Iberia – produkcja 150 000 samochodów dostawczych
I	Daihatsu	Joint venture z Piaggio – produkcja 35 000 mikrovanów i pick up-ów

Źródło: D. Jobber, Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill, 1995, London, s. 129.

Najnowszym przykładem podejmowania decyzji strategicznych o lokowaniu inwestycji bezpośrednich przez firmy japońskie w Europie jest projekt podjęcia

przez firmę Toyota produkcji małego samochodu właśnie na rynek europejski.⁵ Rozważając lokalizację takiego zakładu, prezes firmy Toyota Motor Co. za mało prawdopodobny uznał wybór Francji czy Niemiec, gdyż w tych krajach działają silne związki zawodowe, co stanowi dla firmy japońskiej zwiększone ryzyko. W tym miejscu warto dokonać pewnego uogólnienia. Mianowicie właśnie ten czynnik powoduje, że generalnie na terenie Francji jest niewiele japońskich zakładów produkcyjnych, co jest szczególnie widoczne w branży samochodowej.

W każdym jednak razie w Europie taka fabryka zostanie wybudowana. Jest to realizacja założeń strategicznych Toyoty, która zamierza do roku 2000 zwiększyć swą sprzedaż w Europie o 50%. Zlokalizowanie produkcji w Europie Zachodniej zapewni konkurencyjność cenową mimo wysokich kosztów robocizny w tym regionie. Rozwijająca się bowiem automatyzacja produkcji pozwala na uniezależnienie się od wpływu tego czynnika na wzrost kosztów.

Tendencja do koncentracji występuje także wśród przedsiębiorstw handlowych. Jest ona szczególnie widoczna w branży spożywczej i bardziej charakterystyczna dla krajów północnoeuropejskich niż dla krajów basenu Morza Śródziemnego. Dowodem na tę tezę może być fakt, że 20 największych grup handlowych w krajach Unii Europejskiej ma swoje siedziby w Niemczech, Francji i Wielkiej Brytanii. Działają one głównie w branży spożywczej. W Niemczech w 1988 r. 70% ogólnej sprzedaży produktów spożywczych i 46% przemysłowych stanowiła sprzedaż dokonana przez 1% przedsiębiorstw handlowych. Rozwój procesu koncentracji w handlu niemieckim przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Rozwój koncentracji w handlu niemieckim w latach 1950-1988
(% przedsiębiorstw o podanych udziałach rynkowych)

Rok	Produkty spożywcze			Produkty przemysłowe			Razem		
	0,1%	1,0%	10,0%	0,1%	1,0%	10,0%	0,1%	1,0%	10,0%
1950	11,2	20,2	43,2	14,3	27,0	55,4	–	–	–
1962	21,7	30,3	50,8	26,6	41,4	66,8	–	–	–
1970	28,7	40,2	60,3	30,5	45,7	70,6	29,9	43,9	67,2
1980	44,1	55,9	73,2	28,6	43,8	70,4	33,2	47,4	71,2
1984	54,1	65,3	79,4	28,9	45,0	71,9	35,8	50,6	74,0
1988	58,5	69,5	82,8	29,3	45,7	73,2	36,9	51,9	75,7

Źródło: Statistisches Bundesamt.

Dane tablicy pokazują, że stopień koncentracji w handlu niemieckim rzeczywiście wzrasta. W 1970 r. 1% przedsiębiorstw handlowych miało 43,9% udziału w sprzedaży, a w roku 1988 udział ten wzrósł do 51,9%. Dla produktów spożywczych wskaźniki te wynosiły odpowiednio: 40,2% i 69,5%, a dla produktów przemysłowych nie odnotowano wzrostu, co oznacza, że proces koncentracji w handlu rozwija się przede wszystkim w branży produktów spożywczych.

Koncentracja w handlu jest także silnie rozwinięta w Wielkiej Brytanii, gdzie 10 największych firm detalicznych ma 60% udziału w obrotach. Przeciwna sytuacja jest we Włoszech, gdzie udział przedsiębiorstw zatrudniających 20 i więcej pracowników wynosi tylko 13%. Również w Holandii stopień koncentracji w handlu jest nieco niższy niż w krajach produkujących pod tym względem. Największe grupy handlu detalicznego w Unii Europejskiej przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Największe grupy handlu detalicznego w Unii Europejskiej według głównej działalności i obrotów w latach 1990-1992

Pozycja	Grupa	Kraj	Główna działalność	Obroty w mld ECU
1	Tengelmann	D	artykuły spożywcze	22,8
2	Metro	D	cash&carry	22,6
3	Rewe	D	artykuły spożywcze	20,1
4	Carrefour	F	artykuły spożywcze	16,2
5	Intermarche	F	artykuły spożywcze	15,4
6	Leclerc	F	artykuły spożywcze	15,3
7	Aldi	D	artykuły spożywcze	13,4
8	Edeka	D	artykuły spożywcze	13,2
9	Sainsbury	GB	artykuły spożywcze	13,0
10	Promodes	F	artykuły spożywcze	10,9
11	Tesco	GB	artykuły spożywcze	10,8
12	Otto	D	sprzedaż wysyłkowa	10,2
13	Spar	D	artykuły spożywcze	10,1
14	Casino-Rallye	F	artykuły spożywcze	10,0
15	Asko	D	artykuły spożywcze	9,9
16	Karstadt	D	domy towarowe	8,4
17	Schidedanz	D	sprzedaż wysyłkowa	8,4
18	Marks&Spencer	GB	domy towarowe	7,6
19	Argyll	GB	artykuły spożywcze	6,5
20	Auchan	F	artykuły spożywcze	5,8

Źródło: szacunki Eurostat.

Dane tablicy wskazują wyraźnie na zdecydowaną dominację niemieckich przedsiębiorstw handlu detalicznego. Wśród czołowej dwudziestki detalistów Unii Europejskiej, 10 pochodzi z Niemiec, 6 to firmy francuskie, a 4 pochodzą z Wielkiej Brytanii.

Wyrazem koncentracji w handlu europejskim jest rozwój dużych sklepów detalicznych łączących w sobie cechy domów towarowych i supermarketów. Znane są one w Niemczech jako Verbrauchermarkt i SB Warenhaus, w Wielkiej Brytanii pod nazwą superstore i we Francji – hypermarche.

Innym przejawem koncentracji handlu w skali całej Unii Europejskiej jest powstawanie grup przedsiębiorstw, tzw. eurocentral zakupów, działających na całym rynku UE. Największe grupy eurocentral przedstawione są w tabeli 7.

Tabela 7. Eurocentrale zakupów i ich członkowie

Nazwa grupy	Uczestnicy (kraj)
AMS Associated Marketing Services, Szwajcaria	Ahold (NL), Allkauf (D), Argyll (GB), Casino (F), Danks Supermarket (DK), Kesko (SF), ICA (S), La Rinascente (I), Migros (CH)
CEM Cooperation Europe de Marketing, Belgia	Conad (I), Crai (I), Edeka (A), Vda (E)
Deuro Buying , Szwajcaria	Asda (GB), Carrefour (F), Makro (NL), Metro (A)
DIFRA	Aviaud (F), Casino (F), Coop Normandie (F), Delhaize (B), Montlaur (F), Rallye (F), SCA Monoprix (F), Zanin (I)
EMD European Marketing Distribution	Gelex (I) Markant (NL), Selax (E), Socadif (F), Uniarme (P), Zer (A),

c. d. tab. 7

ERA European Retail Alliance, Luksemburg	Ahold (NL), Argyll (GB) Casino (F)
Eurogroup, Niemcy	GIB Group (B), Rewe (D), Vendex (NL), Coopérateurs Suisses (CH), Paridoc (F)
Intercoop, Dania	Coop (I), Coop (CH), CWS (GB), FDB (DK), FNCC (F), KF (S), Konsum (A), NKL (NL)
Intergroup Trading, Holandia	Despar (I), Spar (A), Spar (B), Spar (D), Spar (GB), Spar (NL)
SODEI, Belgia	GIB Group (B), Paridoc (F)
Intergroup of Department Stores	Karstadt (A), Au Printemps (F), Vroom&Dreesman (NL), Selfridges (GB), Jelmoti (CH)
Iterby	Asko (D), La Rinascita (I)

Źródło: Panorama of EU Industry 1995-96.

Przykładem najnowszego aliansu wśród firm handlowych Unii Europejskiej jest zapowiedź współdziałania w takiej formie dwóch gigantów handlowych – niemieckiej firmy Spar Handels AG i francuskiej sieci supermarketów Intermarche. Nie będzie to fuzja tych firm, lecz równoprawne współdziałanie na rynku. Ten alians handlowy znalazłby się na pierwszym miejscu wśród przedsiębiorstw w branży produktów spożywczych z wartością obrotów na poziomie 65 mld DEM.⁶ Jednakże musi on być jeszcze zatwierdzony przez Europejski Urząd Antykartelowy.

Podsumowując przedstawione powyżej wybrane rodzaje strategii przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej, można stwierdzić, że zmiany uwarunkowań wiążące się z rozwojem procesu integracji i z kształtowaniem się innych elementów otoczenia wpływają w istotny sposób na decyzje strategiczne działających tam przedsiębiorstw.

Wymagane jest dokonanie analizy pozycji konkurencyjnej firm w tych zmienionych warunkach i podjęcie decyzji o działaniach strategicznych pozwalających utrzymać lub poprawić pozycję rynkową. Takie przedsięwzięcia są niezbędne dla przedsiębiorstw z krajów Unii Europejskiej i dla firm spoza tego ugrupowania. Działania dostosowawcze do warunków Unii Europejskiej są szczególnie widoczne wśród przedsiębiorstw japońskich, które zamierzają realizować swe długookresowe cele w Europie. Także firmy polskie powinny dokonać restrukturyzacji swych przedsięwzięć.

Przypisy

¹Narodowa Strategia Integracji, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, 1997, s. 17.

²R.I. Kirkland, Merger Mania Is Sweeping Europe, „Fortune”, 19.12.1988, s. 157.

³„Życie Gospodarcze”, nr 12, 1994, s. 4.

⁴H.I. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa, 1985, s. 58.

⁵Mała toyota dla Europy, „Rzeczpospolita”, 21 marca 1997 r.

⁶„Handelsblatt”, 23.05.1997.

OPERATING STRATEGIES OF BUSINESS ENTERPRISES IN THE CHANGING EUROPEAN UNION MARKET CONDITIONS

(Summary)

One of the most important prerequisites to effective operation of Polish business enterprises on the European Union market is recognition of the changing operating conditions of that market. Depending on specific circumstances, adaptation to these conditions may be required. As the National Integration Strategy adopted by the Council of Ministers confirms, Polish business enterprises in particular must be fundamentally prepared to make this adaptation. The business enterprises will have to set themselves the task of maintaining and improving operating flexibility and competitiveness on the European market under conditions of liberalised product and raw material, and labour force movement. It is important for Polish business enterprises to be well acquainted with the strategies of firms both in European Union countries, and in non-member countries such as USA and Japan.

The author discusses the basic strategies adopted in European Union countries.